

# **SKRIPSI**

## **PENGUKURAN KINERJA BERDASARKAN KRITERIA *MALCOLM BALDRIGE* PADA KATEGORI PERENCANAAN STRATEGIS (Studi Kasus PT. PLN (PERSERO) UNIT INDUK PEMBANGUNAN XIII MAKASSAR)**

**SITTI RAHMATIAH SABDAN  
A 311 11 025**



Kepada

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2016**

# **SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA  
BERDASARKAN KRITERIA *MALCOLM BALDRIGE*  
PADA KATEGORI PERENCANAAN STRATEGIS  
(Studi Kasus PT. PLN (PERSERO)  
UNIT INDUK PEMBANGUNAN XIII MAKASSAR)**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**SITTI RAHMATIAH SABDAN  
A 311 11 025**



Kepada

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2016**

# SKRIPSI

## **PENGUKURAN KINERJA BERDASARKAN KRITERIA MALCOLM BALDRIGE PADA KATEGORI PERENCANAAN STRATEGIS (Studi Kasus PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XIII Makassar)**

disusun dan diajukan oleh:

**SITTI RAHMATIAH SABDAN  
A 311 11 025**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 27 Januari 2016

Pembimbing I




Dr. Alimuddin, S.E., Ak., MM.  
NIP. 19591208 198601 1 003

Pembimbing II



Muhammad Irdam Ferdiansah, S.E., M.Acc.  
NIP. 19810224 201012 1 002



Ketua Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin  
  
Dr. H. Mediaty, S.E., M.St., Ak., CA  
NIP. 19650925 199002 2 001

# SKRIPSI


## PENGUKURAN KINERJA BERDASARKAN KRITERIA *MALCOLM BALDRIGE* PADA KATEGORI PERENCANAAN STRATEGIS (Studi Kasus PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XIII Makassar)

disusun dan diajukan oleh:

**SITTI RAHMATIAH SABDAN**  
A 311 11 025

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal 11 Februari 2016 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Alimuddin, S.E., Ak., MM.	Ketua	1. 
2.	Muhammad Irdam Ferdiansah, S.E., M.Acc.	Sekretaris	2. 
3.	Drs. H. Harryanto, Pgd. Acc., M.Com., Ph.D	Anggota	3. 
4.	Drs. H. Muallimin, M.Si.	Anggota	4. 
5.	Drs. Syahrir, Ak., M.Si., CA	Anggota	5. 



## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Sitti Rahmatiah Sabdan

NIM : A31111025

jurusan/program studi : Akuntansi

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**PENGUKURAN KINERJA BERDASARKAN  
KRITERIA MALCOLM BALDRIGE  
PADA KATEGORI PERENCANAAN STRATEGIS  
(Studi Kasus PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XIII Makassar)**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang ada secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Januari 2016

Yang membuat pernyataan,



Sitti Rahmatiah Sabdan

# PRAKATA

*Bismillahirrahmanirrahim*

Segala pujian hanya milik Engkau, Ya Tuhanku. Setiap sanjungan hanya layak kusematkan padaMu. Segala penghargaan hanya patuh untukMu, Wahai Dzat Pemberi Petunjuk. Syukur nikmat dan karuniaMu senantiasa mengiringi dan menuntun peneliti hingga menyelesaikan penelitian dengan judul **“Pengukuran Kinerja berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige pada Kategori Perencanaan Strategis (Studi Kasus PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XIII Makassar)”** untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Shalawat dan salam kami haturkan pada junjungan Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman terang benderang. Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan skripsi ini, antara lain:

1. Ayah dan Ibu: Drs Sabaruddin M.Si, dan Sumardiana selaku pengingat, pemberi motivasi, memberikan dukungan akan pentingnya pendidikan serta segala doa yang diperuntukkan kepada penulis. Tak lupa pula Saudara saudariku: Muhammad Ibnu Munsir Sabdan, Sitti Khafifah Sabdan, dan Firdzan Mahasdin Sabdan atas semangat yang diberikan pada penulis.
2. Dr. Alimuddin, SE., MM., Ak selaku Pembimbing 1 yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan memberikan masukan dalam penyusunan skripsi, dan tak lupa juga atas nasehat motivasinya.

3. Muhammad Irdam Ferdiansah, SE, M.Acc selaku pembimbing 2 yang senantiasa meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
4. Dr. Grace Theresia Pontoh selaku penasehat akademik atas bimbingan dan arahan selama penulis berkuliah.
5. Drs. Agus Tato, Dipl. TEFL, Dipl. TM, MM atas segala bantuannya memberikan informasi mengenai penilaian kinerja BUMN.
6. Para pemegang jabatan struktural Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin: Dekan beserta jajarannya dan Ketua Jurusan beserta jajarannya.
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah mentransferkan sebagian ilmunya dengan sangat baik. Semoga ilmu Bapak dan Ibu bermanfaat dan dapat diamalkan oleh Penulis.
8. Segenap karyawan dan karyawan PT. PLN UIP XIII atas segala bantuannya memberikan informasi sehingga sangat membantu penyelesaian skripsi ini
9. Staf Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan pelayanan akademik dengan baik.
10. Keluarga besar Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi (SEMA FE-UH) atas segala pembelajaran yang peneliti peroleh selama berada di jenjang perkuliahan.
11. Teman –teman seperjuangan ( Nona, Cici, Bethy, Ayu, Yusra, Rizcka, Dwi, Nina dan Eva) dan Rismawati Haris atas semangat, waktu dan

dukungan, serta kebersamaannya selama ini sehingga skripsi ini dapat selesai.

12. Sahabat serta saudara C.49 (Dian, Cibon, Ulfhi, Sulfi, Cici, Vira, Irna, Lucky, Kak Jami, Mba Putri, Ca' Egha) tempat berbagi cerita dan berkeluh kesah.
13. Sahabat-sahabatku GM (Yuyun, Maya, Icha, Mawar, Yuni, Fitri, Fadila, dan Arum) serta teman-temanku Hilda, wahyuni atas segala doanya selama ini, kita berjuang bersama hingga menyelesaikan studinya masing-masing.
14. Teman-teman Illinois yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan menjadi literatur dalam penulisan karya ilmiah selanjutnya.

Wassalam.

Makassar, 25 Oktober 2015

Penulis

SITTI RAHMATIAH SABDAN

A31111025



# ABSTRAK

## **PENGUKURAN KINERJA BERDASARKAN KRITERIA *MALCOLM BALDRIGE* PADA KATEGORI PERENCANAAN STRATEGIS (Studi Kasus PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XIII Makassar)**

## ***MEASUREMENT PERFORMANCE BASED MALCOLM BALDRIGE CRITERIA ON PLANNING STRATEGY CATEGORY (Case Study PT. PLN (PERSERO) UNIT INDUK PEMBANGUNAN XIII MAKASSAR)***

Sitti Rahmatiah Sabdan  
Alimuddin  
Muhammad Irdam Ferdiansah

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengukuran kinerja pada kategori perencanaan strategis dari 6 kategori lainnya dengan menggunakan *malcolm baldrige criteria for performance* (MBCfPE) di PT. PLN (Persero) UNIT INDUK PEMBANGUNAN XIII MAKASSAR, agar mengetahui kualitas kinerja dengan perolehan poin dari sub kategori pengembangan strategi dan implementasi strategi. Tahapan pengukuran kinerja dimulai dengan mengidentifikasi profil organisasi, membuat matriks bantu pemetaan, dan melakukan sistem penilaian *Approach-Deployment-Learning-Integration* (ADLI). Hasil penilaian menunjukkan bahwa kategori perencanaan strategis masih perlu perbaikan karena skor yang diperoleh PT. PLN UIP XIII Makassar pada kriteria perencanaan strategis sebesar 29,75 poin dari total 85 poin.

**Kata kunci:** Pengukuran Kinerja, *MBCfPE*, perencanaan strategis

*This research aims to conduct performance measurements on strategic planning of the other 6 categories on the Malcolm Baldrige Criteria for performance Excellence at PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XIII Makassar, in order to know performance quality using measurement points of the sub-category strategy development and strategy implementation. The measurement phase starts with identifying the profile organization, make the matrix mapping aids , and perform Approach-Deployment-Learning-Integration (ADLI) assessment system. Assessment results show that the category of strategic planning still needs improvement since the score obtained by PT. PLN UIP XIII Makassar on criteria for strategic planning is 29.75 points out of a total of 85 points.*

**Keywords:** Measurement performance, *MBCfPE*, Strategic Planning

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN KEASLIAN.....	Error! Bookmark not defined.
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1. 1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Kegunaan Penelitian .....	7
1.4.1 Kegunaan Teoretis.....	7
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II PERENCANAAN STRATEGIS BERBASIS <i>MALCOLM BALDRIGE</i> .....</b>	<b>9</b>
2.1 PERENCANAAN STRATEGIS.....	9
2.2 KINERJA.....	12
2.2.1 Pengertian Kinerja.....	12
2.2.2 Kinerja Unggul ( <i>Excellent</i> ) .....	12
2.3 PENGUKURAN KINERJA.....	14
2.3.1 Pengertian Pengukuran Kinerja .....	14
2.3.2 Indikator Kinerja.....	15
2.3.3 Ukuran Kinerja .....	15
2.3.4 Ukuran Organisasional .....	16
2.4 Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCFPE) .....	17
2.4.1 <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i> (MBNQA) .....	18
2.4.2 Prinsip-prinsip (Nilai Inti) <i>Malcolm Baldrige</i> .....	19
2.4.3 Kategori Kriteria <i>Malcolm Baldrige</i> .....	24
2.4.4 Sistem Penilaian ( <i>Scoring</i> ) MBCfPE .....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>37</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	37

3.2	Kehadiran Peneliti .....	37
3.3	Objek dan Lokasi Penelitian .....	37
3.4	Sumber Data .....	37
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.6	Teknik Analisis Data .....	39
<b>BAB IV PROFIL ORGANISASI PT PLN UNIT INDUK PEMBANGUNAN XIII MAKASSAR .....</b>		<b>40</b>
4.1	Deskripsi Organisasional .....	40
4.2	Lingkungan Organisasional .....	40
4.3	Hubungan Organisasional .....	48
4.4	Situasi Organisasional.....	52
<b>BAB V PERENCANAAN STRATEGIS BERBASIS MALCOLM BALDRIGE PT PLN UNIT INDUK PEMBANGUNAN MAKASSAR .....</b>		<b>56</b>
5. 1	Penyusunan Perencanaan Strategis.....	56
5.2	Integrasi Profil dengan Item Perencanaan Strategis .....	65
5.3	Proses Penilaian ADLI .....	67
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>		<b>89</b>
6.1	Kesimpulan.....	89
6.2	Saran.....	91
6.3	Keterbatasan Penelitian .....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>93</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>96</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Skor <i>MBCfPE</i> dan Kategori Organisasi.....	13
2.2 Kinerja Kepemimpinan Berdasarkan kriteria <i>Malcolm Baldrige for Performance Excellence</i> .....	14
2.3 Petunjuk Skoring.....	34
4.1 Produk Utama.....	41
4.2 Tujuan, Visi, Misi, dan Tata Nilai .....	42
4.3 Hubungan Kompetensi inti dengan misi PLN UIP XIII .....	43
4.4 Profil, Kelompok, dan Segmen Tenaga Kerja.....	44
4.5 Fasilitas, Teknologi dan Peralatan Utama.....	46
4.6 Kelompok Pemasok/ Mitra Utama, sarana komunikasi dan persyaratan <i>supply chain</i> .....	51
4.7 Tantangan dan Keunggulan Strategis Utama.....	54
5.1 Matriks Integrasi profil dengan item .....	69
5.2 Proses penilaian ADLI sub bidang perencanaan strategis .....	69
5.3 Proses penilaian ADLI sub bidang perencanaan inovasi.....	71
5.4 Proses penilaian ADLI sub bidang pertimbangan dalam menyusun Strategi .....	73
5.5 Proses penilaian ADLI sub bidang sistem kerja dan kompetensi inti .....	74
5.6 Proses penilaian ADLI sub bidang sasaran strategis utama.....	76
5.7 Proses penilaian ADLI sub bidang pertimbangan sasaran strategi.....	77
5.8 Proses penilaian ADLI sub bidang Pengembangan Rencana	

Kerja .....	78
5.9 Proses penilaian ADLI sub bidang implementasi rencana kerja .....	79
5.10 Proses penilaian ADLI sub bidang alokasi sumber daya .....	80
5.11 Proses penilaian ADLI sub bidang perencanaan tenaga kerja .....	81
5.12 Proses penilaian ADLI sub bidang ukuran kinerja .....	83
5.13 Proses penilaian ADLI sub bidang modifikasi rencana kerja .....	84
5.14 Proses penilaian ADLI sub bidang proyeksi kinerja.....	85
5.15 Penilaian ADLI sub kategori pengembangan strategi.....	86
5.16 Penilaian ADLI sub kategori implementasi strategi.....	89

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Bagan Kerangka Perencanaan Strategis .....	10
2.2 Kerangka <i>Kriteria Baldrige Assessment</i> .....	25
2.3 Diagram alir proses penelitian.....	36
4.1 Struktur Organisasi PLN XIII Makassar .....	49
5.1 Proses perencanaan strategis PT. PLN UIP XIII Makassar.....	58
5.2 Grafik perencanaan strategis .....	69

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Biodata .....	97
2. Lampiran proses ADLI .....	98

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. 1 Latar Belakang

Menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh persaingan, setiap instansi pemerintah maupun swasta berusaha untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Dukungan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan informasi yang menjadi penunjang untuk mengarahkan setiap instansi/perusahaan dalam mengelola dan mengukur capaian kerjanya masing-masing. Ciptani (2000) menambahkan “Kebutuhan informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga iklim persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi (*industrial competition*) menjadi persaingan informasi (*information competition*)”. Adanya informasi yang dihasilkan oleh perusahaan, akan diperoleh data dan gambaran mengenai aktivitas yang telah dilakukan, sehingga berdasarkan informasi tersebut, akan menghasilkan suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan dimasa yang akan datang.

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang cepat, telah mengubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition* (Azhar, 2009). Hal ini dinamakan pergeseran paradigma. Paradigma yang lebih menekankan pada komando, pengawasan, dan kepatuhan, akan berubah ke paradigma baru yang lebih menekankan pada penyelarasan, pemberdayaan dan komitmen (Haris, 2005:5).

Pergeseran paradigma tentunya akan mengubah alat ukur sebagai acuan yang digunakan oleh perusahaan dalam mengukur kinerjanya (Ciptani, 2000). Semula, perusahaan menerapkan alat ukur tradisional yang menekankan



pada aspek finansial saja seperti *Return on Equity (ROE)*, *Return on Investment (ROI)*, *Economic Value Added (EVA)*, ternyata masih memiliki keterbatasan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Hal ini didukung oleh pendapat Yuwono dkk. (2002:26) mengemukakan bahwa keterbatasan ROI dan EVA dalam mengukur kinerja perusahaan antara lain numerator yang digunakan dalam perhitungan ROI adalah laba akuntansi yang dapat dipengaruhi oleh manajer melalui “*earnings management*” untuk kepentingan jangka pendek perusahaan, sedangkan *EVA* hanya menggambarkan penciptaan nilai untuk suatu tahun tertentu. Pengukuran kinerja tradisional ini, hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek perusahaan, dan mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Oleh karena itu, indikator kinerja keuangan atau finansial bukanlah satu-satunya faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Kinerja finansial hanya akan baik jika didukung oleh aspek non finansial seperti tingkat kepuasan anggota, inovasi produk, pengembangan perusahaan, dan pengembangan karyawan melalui pelatihan-pelatihan yang dilakukan sehingga dapat memberikan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) bagi perusahaan tersebut (Ciptani, 2000). Hal inilah yang mendorong terciptanya penerapan suatu sistem pengukuran kinerja yang tepat dan akurat sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja secara keseluruhan. Salah satu alat pengukuran kinerja tersebut adalah *Balance scorecard* (Anthony dan Govindarajan, 2005:173)

*Balance scorecard* muncul sebagai perbaikan cara pengukuran kinerja bisnis tradisional yang memfokuskan pada aspek finansial menuju ke era persaingan informasi yang mengutamakan aspek non finansial sebagai pendukung terciptanya pengukuran kinerja yang optimal. Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton tahun 1992 sebagai seperangkat

pengukuran kinerja yang memberikan pandangan yang komprehensif tentang kondisi perusahaan. Menurut Garrison dkk.(2009:107) *balance scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja terintegrasi yang menerjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional. Kaplan dan Norton (1996:8) menambahkan tujuan dan ukuran tersebut dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Keempat perspektif ini dimaksudkan untuk menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja yang bersifat intern dan ekstern perusahaan.

Namun, dalam perkembangannya *balanced scorecard* tidak dapat menjawab permasalahan manajemen secara komprehensif. Metode ini pun memiliki keterbatasan dalam proses penerapannya. Braam dan Nijsen dalam Bone dan Sholihin (2012) menyatakan bahwa penggunaan *balanced scorecard* tidak secara otomatis akan meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi tergantung pada cara menggunakannya, apabila *balanced scorecard* selaras dengan strategi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja, begitupun sebaliknya. Hal ini didukung oleh pendapat Anthony dan Govindarajan (2005:180) menyatakan beberapa kelemahan *balanced scorecard*, antara lain : 1) korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya menyebabkan tidak adanya jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target dibidang non-keuangan; 2) terpaku pada hasil keuangan, manajer terbiasa dan terlatih pada ukuran keuangan dan sering mendapatkan tekanan dari pemegang saham karena ukuran kinerja perusahaan ditinjau dari laporan keuangannya; 3) ukuran-, ukuran yang tidak diperbarui: dan 4) terlalu banyaknya

pengukuran yang dilakukan sehingga manajer kurang fokus karena mencoba melakukan banyak hal pada waktu yang sama.

Pengukuran kinerja secara komprehensif sangat dibutuhkan pada era globalisasi ini. Pengukuran kinerja tersebut meliputi berbagai aspek dalam organisasi dengan memperhatikan hubungan antar bagian-bagian didalam organisasi. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence-(MBCfPE)* lebih dikenal dengan Kriteria *Baldrige* adalah salah satu metode yang dapat memberikan solusi atas masalah tersebut (Haris, 2005:xxxiii). Model *MBCfPE* merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja secara jelas dan terukur. Adapun faktor yang diukur tersebut meliputi kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran analisis dan manajemen pengetahuan, fokus sumber daya manusia, fokus operasional, dan hasil-hasil (Gasperz, 2011:325). Haris (2005:xxxiii) mengatakan bahwa kriteria *Baldrige* bukanlah alat (*tool*) atau teknik (*technique*), tetapi lebih merupakan *state of mind guidance* (penuntun) bagi suatu perusahaan untuk mencapai kinerja yang optimal. Kriteria *Baldrige* tidak secara spesifik mensyaratkan penggunaan *tool* tertentu untuk meningkatkan kinerja, tetapi lebih mempertanyakan efektivitas *tool* tersebut dalam implementasinya. Ini mengarahkan pada pembentukan budaya perusahaan yang efektif dan menuntun pencapaian kinerja optimal.

*Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* adalah penghargaan yang dilaksanakan setiap tahun sebagai pengakuan atas perusahaan yang mengimplementasikan Kriteria *Baldrige* untuk keunggulan kinerja tahun sebelumnya (Sadikin, 2009:4). MBNQA diciptakan pertama kali oleh U.S. Congress tahun 1987 sebagai penghormatan kepada Malcolm Baldrige

seorang Menteri Perdagangan Amerika atas kepeduliannya dalam memajukan mutu (Gasperz, 2011:323). MBNQA ini bertujuan untuk memajukan kepedulian atas keunggulan kinerja sebagai elemen penting dalam persaingan serta berbagi informasi tentang kesuksesan strategi kinerja dan manfaat yang diperoleh dari penggunaan strategi tersebut. Sebagai alat penilaian mandiri (*Self Assessment*), kriteria MBNQA membantu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan perusahaan, mencari peluang-peluang perusahaan dan mencari peluang bagi perbaikan proses dan hasil yang berdampak kepada stakeholder, pelanggan, karyawan, pemilik (*owner*), pemasok (*supplier*), serta masyarakat. Kriteria ini juga membantu mengatur dalam hal sumber daya, antara lain: memperbaiki komunikasi, produktivitas, efektivitas, serta mencapai tujuan-tujuan organisasi (Ayuningtyas dkk: 2005).

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No: PER-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, maka setiap BUMN berupaya untuk menciptakan lingkungan perusahaan yang baik. Aturan ini kemudian diejawantahkan melalui kinerja perusahaan yang optimal. Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal adalah menggunakan pengukuran kinerja yang komprehensif yaitu *Malcolm Baldrige*. Melalui Menteri Negara BUMN di Indonesia juga telah mengadopsi MBNQA dan dijadikan sebagai *Indonesian Quality Award (IQA) for BUMN*. IQA for BUMN dimaksudkan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dari BUMN dalam menghadapi persaingan global yang sudah dikenal dalam dunia bisnis internasional (Gasperz, 2011:327).

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XIII (PLN UIP XIII) merupakan bagian dari PT PLN (Persero) sebagai salah satu BUMN yang

ditunjuk dan ditugaskan oleh pemerintah sebagai salah satu Pelaksana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik untuk kepentingan umum. Produk utama PLN UIP XIII adalah tenaga listrik melalui Jaringan Transmisi Tenaga Listrik dan Gardu Induk Transmisi. Dari produk utama yang dihasilkan, PLN UIP XIII merupakan pelaku tunggal dalam bidang pembangunan Transmisi Tenaga Listrik di wilayah Sulawesi, Maluku dan Papua, dengan *market share* 100%, sehingga sejauh ini belum memiliki kompetitor. Sebagai perusahaan dengan jumlah pegawai dan *outsourcing* yang mencapai ratusan orang, menunjukkan PLN UIP XIII adalah unit perusahaan yang besar dan memiliki potensi dalam melakukan korupsi kolusi, dan nepotisme (KKN). Apalagi, sebelum diterapkannya *Malcolm Baldrige* pada tahun 2009 di lingkup PLN, perusahaan ini belum memiliki alat ukur kinerja untuk mengukur sejauh mana kinerja organisasi, sehingga sangat rentan terhadap tindakan kecurangan. Adapun masalah yang terjadi khususnya dalam lingkup perencanaan strategis sebelum diterapkannya *MBCfPE*, adalah belum adanya prosedur yang sistematis yang dapat memastikan sistem rencana kerja secara menyeluruh. Dengan menerapkan kriteria *Baldrige* di wilayah kerja PLN, bukan sekadar untuk menilai unjuk kerja organisasi, namun bertujuan untuk memperbaiki kinerja perusahaan menuju perusahaan kelas dunia yang *excellent* sehingga dapat *survive*, bersaing, unggul, serta berkelanjutan.

Hal inilah yang menjadi latar belakang penelitian, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengukuran Kinerja Berdasarkan Kriteria *Malcolm Baldrige* Pada Kategori Perencanaan Strategis (Studi Kasus PT.PLN (PERSERO) UNIT INDUK PEMBANGUNAN XIII Makassar)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah yang akan dibahas yaitu “Bagaimana pengukuran kinerja pada PT.PLN (PERSERO) UNIT INDUK PEMBANGUNAN XIII Makassar dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige* ditinjau dari segi Perencanaan Strategis?”.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT.PLN (PERSERO) UNIT INDUK PEMBANGUNAN XIII Makassar dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige* pada kategori Perencanaan Strategis.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoretis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya akuntansi mengenai penggunaan *Malcolm Baldrige* sebagai suatu metode pengukuran kinerja pada suatu organisasi, khususnya BUMN, serta dapat dijadikan referensi dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam membuat strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini berisi teori-teori dan konsep yang relevan dengan penelitian.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini memuat uraian tentang metode dan langkah-langkah penelitian secara operasional yang menyangkut rancangan penelitian, kehadiran peneliti, objek dan lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN**

Dalam bab ini berisi hasil penelitian dan pembahasannya yang diorganisasikan sesuai dengan topik-topik tertentu dalam cakupan fokus penelitian.

### **BAB V : PENUTUP**

Dalam bab ini berisi kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian.

## BAB II

### PERENCANAAN STRATEGIS BERBASIS *MALCOLM BALDRIGE*

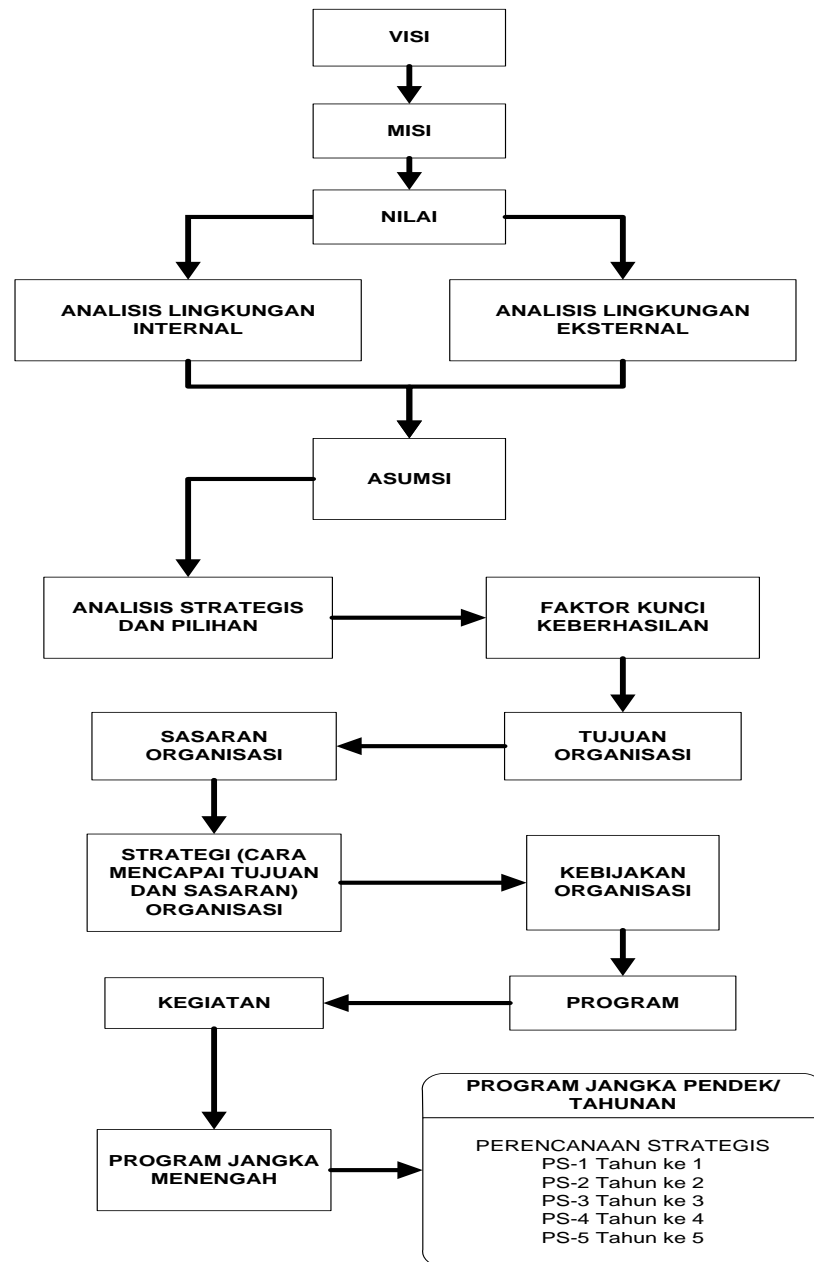
Berbicara mengenai perencanaan, maka kita perlu meramalkan hal-hal yang akan terjadi dimasa datang. Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang digunakan sebagai alat (*tools*) dari efektifitas, efisiensi, rasionalitas, dan alat untuk menghindari pemborosan dari berbagai sumber daya. Disamping itu sumber daya yang dimiliki oleh organisasi baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya bukan manusia (*non human resources*) sangat terbatas. Maka untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya tersebut diperlukannya perencanaan. Dengan dukungan perencanaan yang disusun secara rasional dan dilengkapi data yang akurat dari informasi yang diperoleh, maka rencana yang dihasilkan dapat dipastikan pelaksanaannya memberikan hasil yang dapat memuaskan setiap *stakeholder* manajemen.

#### 2.1 PERENCANAAN STRATEGIS

Perencanaan strategis adalah proses memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (Wibowo, 2011:40). Rencana strategis harus dimulai dengan menyatakan tujuan yang hendak dicapai suatu organisasi. Penetapan tujuan adalah proses dari atas ke bawah yang dimulai dari strategi organisasi. Bila tujuan strategi adalah *market leader* melalui pengenalan produk secara cepat, maka tujuan unit harus membantu strategi tersebut dan tujuan individu harus selaras dengan tujuan unit kerja. Sehingga harus ada hubungan dan keselarasan dari puncak organisasi hingga ke lini pertama organisasi (Wibowo, 2011:51).



Perencanaan strategis akan dijelaskan dalam bagan sebagai berikut.



Sumber: Akdon (2007:302)

Gambar. 2.1 Bagan Kerangka Perencanaan Strategis

- 1) Visi: suatu cita-cita tentang keadaan dimasa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang paling atas sampai paling bawah (Umar,2011:23).

- 2) Misi: penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi dapat dimengerti oleh seluruh karyawan organisasi (Umar, 2011:23).
- 3) Nilai: ukuran yang mengandung kebenaran/ kebaikan mengenai keyakinan dan perilaku organisasi yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dalam rangka mencapai visi organisasi (Akdon, 2007:100).
- 4) Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal: mencermati kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi yang dapat dikelola oleh manajemen, sedangkan analisis lingkungan eksternal adalah mencermati peluang dan tantangan yang ada di lingkungan eksternal organisasi yang tidak dapat dikelola oleh manajemen (Akdon, 2007:111).
- 5) Analisis strategis dan pilihan: analisis lebih lanjut mengenai informasi yang telah dikembangkan sebelumnya.
- 6) Faktor kunci keberhasilan: hal-hal yang harus berjalan dengan baik untuk menjamin keberhasilan suatu lembaga (Akdon, 2007:248).
- 7) Tujuan organisasi: ukuran dari keberhasilan kinerja faktor-faktor kunci keberhasilan suatu organisasi (Akdon, 2007:143)
- 8) Sasaran organisasi: penggambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan (Akdon, 2007:146).
- 9) Strategi Organisasi: suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang (Akdon, 2007:150).
- 10) Kebijakan organisasi: pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu dalam organisasi (Akdon, 2007:154).
- 11) Program: kumpulan kegiatan yang dihimpun dalam satu kelompok yang sama secara sendiri-sendiri.

- 12) Kegiatan: penjabaran dari program kerja operasional yang telah dibuat oleh organisasi tersebut.

## **2.2 KINERJA**

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya (Wibowo, 2011:9).

### **2.2.1 Pengertian Kinerja**

Armstrong dan Baron (1998:15) mengemukakan bahwa “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi”.

### **2.2.2 Kinerja Unggul (*Excellent*)**

Untuk menuju kinerja unggul (*Excellent*) bukanlah proses instan tetapi memerlukan perjalanan yang harus selalu dimonitor dan diukur tahapan pencapaiannya mulai dari kategori “Mengikuti” menjadi kategori “Memimpin” dalam arti lebih unggul dibanding dengan pesaing atau organisasi sejenis. Dalam kriteria *Baldrige* posisi hasil *assessment* digolongkan berdasarkan perolehan skor dari hasil *assessment* (Siregar, 2013:ix) yaitu:

Tabel. 2.1 Skor *MBCfPE* dan Kategori Organisasi

Urutan	Kategori Organisasi	Rentang Nilai	<i>Global Image</i>
8	<i>World Class Leader</i>	876 – 1000	<i>Excellent</i>
7	<i>Benchmark Leader</i>	776 – 875	
6	<i>Industry Leader</i>	676 – 775	
5	<i>Emerging Industry Leader</i>	576 – 675	<i>Average</i>
4	<i>Good Performance</i>	476 – 575	
3	<i>Early Improvement</i>	376 – 475	
2	<i>Early Result</i>	276 – 375	<i>Poor</i>
1	<i>Early Development</i>	0 – 275	

Sumber: Indonesian Quality Award Foundation (2013:ix).

Dari tabel diatas, semakin tinggi nilai yang diperoleh suatu organisasi maka gambaran organisasi tersebut termasuk kelompok *excellent* terdiri dari *World Class Leader*, *Benchmark Leader*, dan *Industry Leader*. Begitupula dengan kelompok *Average* yang memperoleh nilai berkisar antara 376 – 675 terdiri dari *Emerging Industry leader*, *Good Performance*, dan *Early Improvement*, serta gambaran organisasi yang termasuk kelompok *Poor* adalah *Early Result*, dan *Early Development*. Perbedaan gambaran kategori ini didasarkan pada perbedaan kinerja kepemimpinan dalam praktik sehari-hari seperti yang dijelaskan Siregar (2013: x) dalam tabel berikut.

Tabel. 2.2 Kinerja Kepemimpinan Berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige for Performance Excellence*

<b>Poor Leader</b>	<b>Capable Leader</b>	<b>Role Model Leader</b>
Kinerja tidak memuaskan, individu gagal mendapatkan kinerja standar	Kinerja dapat diterima, individu mencapai kinerja standar	Kinerja luar biasa, individu dengan konsisten diatas kinerja standar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak paham proses inti bisnis di unitnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paham proses bisnis inti di unitnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paham proses bisnis inti di unitnya dengan detail</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak peduli kebutuhan Pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Customer driven</i></li> <li>• Meningkatkan nilai pelanggan komit dan mengembangkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Customer driven</i></li> <li>• Aktif meningkatkan focus pelanggan di unitnya</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak paham dan tidak mempunyai langkah untuk implementasi kinerja ekselen</li> <li>• Tidak efektif meningkatkan kesejahteraan, motivasi dan moral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara personal menggunakan prinsip &amp; tools untuk membuat keputusan dan perencanaan</li> <li>• Komitmen terhadap prinsip pemberdayaan, kesejahteraan dan kepuasan terintegrasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara personal menggunakan prinsip &amp; tools dalam membuat keputusan</li> <li>• Komitmen berdasarkan pengamatan terhadap prinsip pemberdayaan, kesejahteraan.</li> </ul>

Sumber: Indonesian Quality Award Foundation (2013:x)

## 2.3 PENGUKURAN KINERJA

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan kinerja dalam suatu organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui rencana kerja sesuai dengan hasil yang dicapai. Oleh karena itu, indikator yang diperlukan untuk mengukur kinerja adalah ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur (Wibowo, 2011:229).

### 2.3.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja atau mengukur hasil karya merupakan alat manajemen untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Akdon, 2007:173). Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk memberikan informasi yang lengkap tentang

pencapaian kinerja dan bukan sekedar menyajikan laporan keuangan saja. Perencanaan maupun pelaksanaan berbagai program pemerintah harus senantiasa berorientasi pada pencapaian misi organisasi.

### **2.3.2 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Moeheriono, 2012:108). Indikator kinerja (*performance Indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*Performance measure*), namun sebenarnya berbeda meskipun sama digunakan dalam pengukuran kinerja. Pada indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat indikasi, sehingga bentuknya cenderung kualitatif. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung sehingga bersifat kuantitatif atau dapat dihitung. Dalam penilaian kinerja ini ada area keberhasilan utama yang disebut CSF (*critical success factors*) (Abdullah, 2014:146).

### **2.3.3 Ukuran Kinerja**

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama (Wibowo, 2011:233). Kriteria suatu ukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron (1998:272) seharusnya adalah sebagai berikut.

- 1) Dikaitkan dengan tujuan strategis.
- 2) Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
- 3) Memfokuskan pada output yang terukur.
- 4) Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran.

- 5) Dapat didiversifikasi, dengan mengusahakan informasi yang akan mengonfirmasi harapan dapat dipenuhi.
- 6) Bersifat komprehensif, mencakup semua aspek kinerja.

Beberapa faktor dapat dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Adapun klasifikasi ukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron (1998:86) sebagai berikut.

- 1) Ukuran uang, dipergunakan untuk mengukur dengan memaksimalkan *income*, meminimalkan pengeluaran dan meningkatkan tingkat pendapatan.
- 2) Ukuran waktu, mengekspresikan kinerja dengan jadwal waktu kerja, jumlah jaminan simpanan dan kecepatan aktivitas.
- 3) Ukuran pengaruh, termasuk pencapaian standar, perubahan dalam perilaku (kolega, staf, atau pelanggan), pelengkap fisik kerja dan tingkat penerimaan layanan.
- 4) Reaksi, menunjukkan bagaimana orang lain menilai pekerja dan oleh karenanya kurang objektif. Reaksi dapat diukur dengan penilaian oleh rekan kerja, pelanggan atau analisis terhadap keluhan.

#### **2.3.4 Ukuran Organisasional**

##### **a. *Traditional Financial Measures***

Merupakan ukuran finansial tradisional, yang terdiri dari *return on equity, return on investment, earnings per share, return on capital employed, price/ earning ratio, return on sales, asset turnovers, sales ratio, profit or sales, or added value per employer, output per employee* (Produktivitas) (Wibowo, 2011: 250).

### **b. *Economic Value Added***

Terdapat empat ukuran dalam model *Economic Value Added* ini (Wibowo, 2011:249) adalah sebagai berikut.

- 1) *Added value* merupakan perbedaan antara nilai pasar dari output perusahaan dan biaya inputnya.
- 2) *Market value added* merupakan perbedaan antara kapitalisasi pasar perusahaan dan total investasi kapital. Jika positif, akan mengindikasikan diciptakannya kekayaan pasar saham.
- 3) *Cash flow return on investment* membandingkan *cash flow* disesuaikan inflasi dengan *gross revenue* disesuaikan inflasi, untuk menemukan *cash flow return on investment*
- 4) *Total shareholder return* merupakan apa yang sebenarnya diperoleh pemegang saham, misalnya perubahan dalam nilai kapital *plus* dividen.

### **c. *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Yuwono dkk., 2002:8).

## **2.4 Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCFPE)**

MBCfPE merupakan metode yang dapat digunakan untuk menilai kinerja perusahaan ataupun organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus. Pengukuran kinerja yang dilakukan pada metode ini dilakukan pada kriteria yang



telah ditentukan dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi dalam upaya untuk memperbaiki kinerjanya secara menyeluruh (Prayitno dkk., 2014)

Di Indonesia, metode MBCfPE telah digunakan oleh BUMN dan difasilitasi BUMN *Executive club*. Pertimbangan penggunaan metode ini oleh BUMN (Nugoro, 2010:106) adalah sebagai berikut.

- 1) Alat ukur kinerja yang memiliki kesetaraan dan sudah lazim digunakan perusahaan-perusahaan kelas dunia.
- 2) Memiliki kriteria yang komprehensif dan terpadu.
- 3) Referensi mengenai MBCfPE mudah didapatkan dan bebas diadopsi oleh yang berkepentingan tanpa terikat suatu persyaratan.
- 4) Memberikan umpan balik berupa peluang untuk perbaikan dan peningkatan kinerja usaha.

#### **2.4.1 *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)***

*The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* atau sering disebut sebagai *Baldrige National Quality Program* adalah sistem manajemen kualitas formal yang berlaku di Amerika. MBNQA diciptakan pertama kali oleh U.S. Congress pada tahun 1987 dibawah *Public Law 100-107*, sebagai penghormatan kepada Malcolm Baldrige (Gasperz, 2011: 323). Malcolm Baldrige adalah Menteri Perdagangan Amerika Serikat (AS) ke 26 sejak tahun 1981 di masa pemerintahan Presiden Ronald Reagan sampai dengan saat dia tewas karena kecelakaan ketika main rodeo pada bulan Juli 1987. Ia merupakan pengajar manajemen mutu sebagai kunci bagi kemakmuran dan kekuatan jangka panjang negaranya (Sadikin, 2009:1).

MBNQA berada dibawah tanggung jawab *the National Institute of Standards and Technology (NIST)*. Setiap tahun di Amerika Serikat dilaksanakan

lomba/ penilaian bagi organisasi (perusahaan) yang mengimplementasikan kriteria untuk keunggulan kinerja tahun sebelumnya. *Awardnya* dinamakan MBNQA dan bersifat kompetisi (maksimum 3 pemenang untuk setiap kategori peserta per tahun). *Public Law* 100-107 menetapkan tiga kategori bisnis yang berhak untuk memperoleh MBNQA, yaitu : manufaktur, jasa dan bisnis kecil. Sampai dengan tahun 2007, *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) telah diadopsi oleh puluhan ribu perusahaan di lebih dari 70-an negara didunia, termasuk di Indonesia yang mengadopsi MBCfPE menjadi *Indonesia Quality Award (IQA) for BUMN* (Badan Usaha Milik Negara). MBNQA bertujuan untuk memajukan kepedulian atas keunggulan kinerja sebagai elemen penting dalam persaingan serta berbagi informasi tentang kesuksesan strategi kinerja dan manfaat-manfaat yang diperoleh dari penggunaan strategi tersebut. (Sadikin, 2009:4). Selain itu, Gasperz (2004:324) menyebutkan tujuan dari MBNQA adalah sebagai berikut.

- 1) Membantu meningkatkan praktek-praktek kinerja organisasi, kemampuan, dan hasil-hasil.
- 2) Memudahkan komunikasi dan *sharing* informasi tentang praktek-praktek terbaik diantara organisasi-organisasi.
- 3) Berfungsi sebagai alat manajemen untuk memahami dan mengelola kinerja serta untuk pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.

#### **2.4.2 Prinsip-prinsip (Nilai Inti) *Malcolm Baldrige***

Gasperz (2011:328) mengemukakan bahwa kriteria *Malcolm Baldrige* dibangun berdasarkan landasan dari 11 nilai inti dan konsep sebagai berikut.

- 1) Kepemimpinan visioner (*visionary leadership*).

- 2) Keunggulan yang dikendalikan pelanggan (*customer driven excellence*).
- 3) Pembelajaran organisasi dan pribadi (*organizational and personal learning*).
- 4) Menghargai karyawan dan mitra kerja (*valuing employees and partners*).
- 5) Ketangkasan (*agility*).
- 6) Berfokus masa depan (*focus on the future*).
- 7) Mengelola untuk inovasi (*managing for innovation*).
- 8) Manajemen berdasarkan fakta (*management by fact*).
- 9) Tanggung jawab sosial (*social responsibility*).
- 10) Berfokus pada hasil-hasil dan penciptaan nilai (*focus on results and creating value*).
- 11) Perspektif sistem (*systems perspective*).

Adapun uraian lebih rinci tentang kesebelas tata nilai dan konsep inti khusus untuk bisnis (Sadikin, 2009: 30) adalah sebagai berikut.

- 1) Kepemimpinan yang visioner

Pemimpin senior organisasi harus menetapkan arah organisasi dan menciptakan fokus pada pelanggan, menciptakan tata nilai yang jelas serta nyata dan menciptakan ekspektasi yang tinggi. Arah organisasi, tata nilai dan ekspektasi tersebut harus menyeimbangkan kebutuhan seluruh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

- 2) Keunggulan menurut pelanggan

Keunggulan menurut pelanggan merupakan konsep yang strategis. Ini mengarah pada pertahanan dan loyalitas pelanggan, perolehan

pangsa pasar, dan pertumbuhan. Sensitivitas yang konstan terhadap persyaratan pelanggan. Mutu dan kinerja dinilai oleh pelanggan organisasi. Jadi, organisasi harus mempertimbangkan seluruh fitur dan karakteristik produk, layanan serta semua bentuk akses pelanggan yang memberi kontribusi nilai kepada pelanggan. Perilaku ini mengarah kepada kepuasan, preferensi, acuan (*referral*), retensi, dan loyalitas pelanggan, serta ekspansi bisnis.

### 3) Pembelajaran Personal dan organisasional

Pencapaian level kinerja organisasional yang tertinggi memerlukan pendekatan yang *well-executed* terhadap pembelajaran perorangan maupun organisasional. Pembelajaran organisasional termasuk perbaikan terus-menerus atas pendekatan yang *eksisting* dan perubahan yang signifikan, mengarah kepada tujuan dan pendekatan baru. Sumber pembelajaran termasuk gagasan para tenaga kerja dan relawan, riset dan pengembangan (R & D), masukan dari pelanggan, berbagi *best practice*, dan *benchmarking*.

### 4) Menghargai Tenaga Kerja dan Mitra

Menghargai tenaga kerja berarti organisasi harus berkomitmen atas penugasan, kepuasan, pengembangan, dan kesejahteraannya. Hal ini menyangkut praktik kerja yang fleksibel, praktik kerja berkinerja tinggi disesuaikan dengan keberagaman tempat kerja dan kebutuhan hidup. Begitu pula, di organisasi perlu membangun kemitraan internal dan eksternal untuk pencapaian tujuan keseluruhan. Kemitraan internal termasuk kerjasama *borjuis-proletar* meliputi pengembangan tenaga kerja, pelatihan lintas fungsi, atau organisasi kerja yang baru, seperti tim kerja dengan kinerja tinggi. Sedangkan kemitraan eksternal bisa

dengan pelanggan, pemasok, dan organisasi nirlaba atau organisasi edukasi.

5) Ketangkasan (*agility*)

Keberhasilan dalam lingkungan kompetitif global yang selalu berubah, menuntut *agility* suatu kapasitas untuk berubah dengan cepat serta fleksibel begitupun dengan *E-business*. Organisasi menghadapi siklus yang semakin pendek untuk peluncuran produk dan layanan yang baru/ diperbaiki, serta organisasi nirlaba dan pemerintahan selalu dituntut untuk merespons secara cepat atas isu-isu sosial yang baru atau timbul. Perbaikan utama dalam jangka waktu merespons seringkali membutuhkan penyederhanaan unit kerja dan proses atau kemampuan untuk berubah dari satu proses ke proses lainnya.

6) Fokus Kepada Masa Depan

Dalam lingkungan perusahaan yang kompetitif, penciptaan organisasi yang berkelanjutan memerlukan pemahaman faktor jangka pendek dan jangka panjang yang mempengaruhi organisasi dan pasar. Mencari pertumbuhan yang berkelanjutan dan kepemimpinan pasar memerlukan orientasi ke masa depan yang kuat serta keinginan untuk membuat komitmen kepada para *stakeholders* kunci- yaitu pelanggan, tenaga kerja, pemasok, mitra, pemegang saham publik dan komunitas.

7) Mengelola Inovasi

Inovasi adalah membuat perubahan yang berarti untuk meningkatkan produk, layanan, dan proses-proses serta penciptaan nilai baru organisasi bagi para pihak yang berkepentingan. Organisasi harus diarahkan dan dikelola sehingga inovasi menjadi bagian dari kultur

pembelajaran. Inovasi harus diintegrasikan ke dalam pekerjaan sehari-hari dan harus didukung oleh sistem perbaikan kinerja.

8) Manajemen Berdasarkan Fakta

Pengelolaan organisasi tergantung kepada pengukuran dan analisis kinerja. Pengukuran tersebut harus berasal dari strategi dan kebutuhan organisasi, dan berfungsi untuk memberikan data dan informasi yang kritis tentang proses-proses, keluaran-keluaran, dan hasil-hasil kunci. Berbagai jenis data dan informasi dibutuhkan bagi manajemen kinerja. Pertimbangan utama dalam perbaikan kinerja dan manajemen perubahan melibatkan pemilihan dan penggunaan ukuran dan indikator kinerja. Ukuran atau indikator yang dipilih harus yang paling merepresentasikan faktor-faktor yang mengarah kepada perbaikan kinerja menyangkut pelanggan, operasional, finansial, dan etika.

9) Pertanggungjawaban Kemasyarakatan

Pemimpin organisasi perlu menekankan tanggung jawabnya terhadap publik dan perlu berperilaku yang baik sebagai anggota masyarakat. Pemimpin organisasi harus menjadi panutan bagi organisasinya dalam memfokuskan diri kepada etika dan perlindungan atas kesehatan masyarakat, keselamatan, dan lingkungan.

10) Fokus Kepada Hasil dan Penciptaan Nilai

Pengukuran kinerja organisasi perlu difokuskan pada hasil-hasil kunci (*Key Results*). Hasil-hasil tersebut harus difokuskan pada penciptaan dan penyeimbangan nilai untuk semua *stakeholder* – pelanggan, tenaga kerja, pemegang saham, pemasok, mitra, publik, dan komunitas. Dengan penciptaan nilai bagi seluruh *stakeholder*,

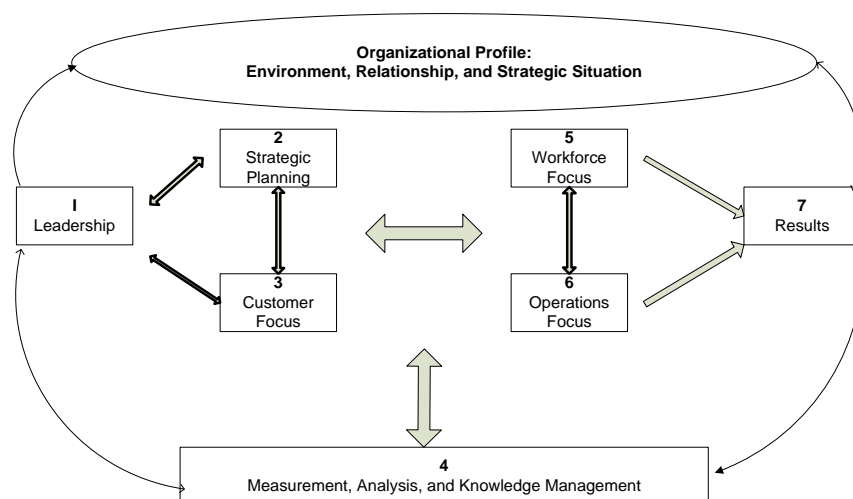
organisasi membangun loyalitas dan kontribusi untuk pertumbuhan ekonomi, serta berkontribusi kepada masyarakat.

#### 11) Perspektif Kesisteman

Kriteria *Baldrige* menyediakan perspektif kesisteman untuk mengelola organisasi dan proses-proses kuncinya guna mencapai hasil-keunggulan kinerja. Tujuh kriteria *Baldrige* dan sebelas tata nilai inti membentuk *building block* dan mengintegrasikan mekanisme sistem organisasi. Sedangkan kesuksesan manajemen kinerja yang menyeluruh membutuhkan *synthesis, alignment dan integration* organisasi yang spesifik.

#### 2.4.3 Kategori Kriteria *Malcolm Baldrige*

Kesebelas nilai inti *Malcolm Baldrige* yang telah dibahas sebelumnya, kemudian diintegrasikan kedalam tujuh kategori yang merupakan kriteria *Malcolm Baldrige*. Untuk kategori bisnis (manufaktur, jasa, dan usaha kecil) terdapat tujuh kategori yang dinilai (Sadikin, 2009: 53) sebagai berikut.



Sumber: *Indonesian Quality Award Foundation* (2013:1)

Gambar 2.2 Kerangka *Kriteria Baldrige Assessment* sebagai suatu Perspektif Kesisteman

1. Kepemimpinan/ *Leadership* (120 poin)

Kategori *leadership* menunjukkan tindakan pribadi para pemimpin senior organisasi memandu dan mengarahkan organisasi, mengatur visi organisasi, nilai-nilai, mengelola organisasi dengan menunjukkan pemenuhan terhadap hukum, etika, dan tanggung jawab kemasyarakatan dan mendukung komunitas kunci. Kategori *leadership* dibagi dua sub kategori/ item yang akan dijelaskan sebagai berikut.

a. *Senior Leadership* (70 poin)

Item penilaian *senior leadership* menjelaskan para pemimpin senior memandu dan mempertahankan keberlanjutan organisasi serta berkomunikasi dengan tenaga kerja dan mendorong kinerja yang optimal. Ada dua poin yang menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni:

- 1) *Vision, Values, and Mission*
- 2) *Communication and Organizational Performance*

b. *Governance and Societal Responsibilities* (50 poin)

Item ini menguraikan sistem tata kelola organisasi dan pendekatan untuk perbaikan kepemimpinan dan memastikan perilaku etis dan patuh hukum, memenuhi tanggung jawab kemasyarakatan, dan mendukung komunitas kunci. Dalam item ini ada 3 poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yakni:

- 1) *Organizational Governance*
- 2) *Legal and Ethical Behaviour*
- 3) *Societal Responsibilities and Support of Key Communities*



## 2. Perencanaan strategis/ *Strategic Planning* (85 poin)

Kategori *strategic planning* menguji organisasi mengembangkan sasaran strategi dan rencana kerja, kemudian sasaran strategis dan rencana kerja yang telah dipilih, di-*DEPLOY* dan diubah bila situasi mengharuskan serta mengukur kemajuannya. Kategori ini dibagi ke dalam 2 kategori, terdiri dari:

### a. *Strategy Development* (40 poin)

Item ini menguraikan organisasi menetapkan strategi untuk menjawab tantangan strategis dan mempertahankan keunggulan strategis, mencakup tantangan strategis, meringkas sasaran hasil strategis dan tujuan. Dalam item ini, terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yaitu:

- 1) *Strategy Development Process*
- 2) *Strategic Objectives*

### b. *Strategy Deployment* (45 poin)

*Strategy Deployment* menguraikan penjabaran sasaran strategi organisasi menjadi rencana kerja yang berhubungan dengan ukuran *performance* atau indikator kinerja kunci. Merancang organisasi untuk *performance* masa depan pada ukuran atau indikator kinerja kunci tersebut. Dalam item ini, ada dua poin yang digunakan dalam proses *scoring*, yakni:

- 1) *Action Plan Development and Deployment*
- 2) *Performance Projection*

## 3. Fokus Pelanggan/ *Customers Focus* (85 poin)

Kategori fokus terhadap pelanggan menguji organisasi menangani komitmen (*engages*) pelanggan untuk sukses pasar dalam jangka

panjang. Strategi penanganan ini termasuk membangun budaya yang fokus kepada pelanggan, juga mendengarkan suara pelanggan dan menggunakan informasi tersebut guna memperbaiki dan mengidentifikasi peluang untuk inovasi. Kategori ini dibagi menjadi dua item, antara lain:

a. *Customer Engagement* (40 poin)

Item ini menguraikan organisasi menentukan produk yang ditawarkan dan mekanisme untuk mendukung pelanggan dalam menggunakan produk yang kita ciptakan, juga menguraikan organisasi membangun budaya fokus kepada pelanggan. Dalam item ini ada dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses *scoring*, yaitu:

- 1) *Product Offering and Customer Support*
- 2) *Building a Customer Culture*

b. *Voice of the Customer* (45 poin)

Item ini menguraikan organisasi mendengarkan pelanggan dan memperoleh informasi kepuasan dan ketidakpuasan, juga menguraikan informasi pelanggan digunakan untuk memperbaiki pangsa pasar. Dalam item ini, ada dua poin yang menjadi acuan dalam proses *scoring*, yaitu:

- 1) *Customer Listening*
- 2) *Determination of Customer Satisfaction and Engagement.*

4. Pengukuran, Analisis, dan Pengetahuan Manajemen/ *Measurements, Analysis, and Knowledge Management* (90 poin)

Kategori *Measurements, Analysis, and Knowledge Management* menguji organisasi menyeleksi, mengumpulkan, menganalisis,

mengelola dan memperbaiki data, informasi, dan aset pengetahuan serta mengelola teknologi informasi. Kategori ini juga menguji organisasi *me-review* kinerja dan menggunakan *review* ini untuk memperbaiki kinerja. Ada 2 item yang digunakan dalam melakukan *scoring*, yaitu:

a. *Measurement, Analysis, and Improvement of Organization Performance* ( 45 poin)

Item ini menguraikan organisasi mengukur, menganalisis, menyelaraskan, *me-review* dan memperbaiki kinerja melalui penggunaan data dan informasi di seluruh level dan bagian dari organisasi. Dalam kategori ini, ada 2 poin yang digunakan dalam proses *scoring*, yaitu:

- 1) *Performance Measurement*
- 2) *Performance Analysis and Review*
- 3) *Performance Improvement*

b. *Management of Information, Knowledge, and Information Technology* (45 poin)

Item ini menggambarkan organisasi memastikan mutu dan ketersediaan data, informasi, piranti lunak (*software*), dan piranti keras (*hardware*) untuk tenaga kerja, pemasok, mitra, kolaborator, dan pelanggan. Juga menguraikan organisasi membangun dan mengelola aset pengetahuan. Dalam item ini, terdapat 2 poin yang menjadi acuan dalam proses *scoring*, yaitu;

- 1) *Data, information, and Knowledge Management*
- 2) *Management of Information Resources and Technology*

5. Fokus Tenaga Kerja/ *Workforce Focus* (85 poin)

Kriteria *Workforce Focus* menguji organisasi menempatkan, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerja untuk memanfaatkan potensinya secara penuh dalam keselarasan dengan misi, strategi, dan rencana kerja organisasi secara keseluruhan. Kategori ini juga menguji kemampuan individu dalam menilai kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja untuk membangun lingkungan yang kondusif bagi kinerja yang optimal. Dalam kriteria ini, terdiri dari 2 sub kriteria, yaitu :

a. *Workforce Engagements* (45 poin)

Item ini menguraikan organisasi menempatkan, memberi kompensasi, dan menghargai tenaga kerja untuk mencapai kinerja optimal, serta menilai komitmen penugasan tenaga kerja dan menggunakan hasilnya untuk mencapai kinerja yang lebih optimal. Ada 3 poin yang menjadi penilaian dalam item ini, antara lain:

- 1) *Workforce Enrichment*
- 2) *Workforce and Leader Development*
- 3) *Assesment of Workforce Engagement*

b. *Workforce Environment* (40 poin)

Item ini menguraikan organisasi mengelola kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaan organisasi, serta memelihara suatu iklim kerja yang selamat, aman, dan mendukung. Ada 2 poin yang menjadi penilaian dalam item ini, antara lain:

- 1) *Workforce Capability and Capacity*

## 2) *Workforce Climate*

### 6. Manajemen Proses/ *Process Management* ( 85 poin)

Kategori *Process Management* menguji organisasi mendesain sistem kerja, pengelolaan dan perbaikan proses kunci untuk mengimplementasikan sistem kerja dalam memberi nilai kepada pelanggan serta mencapai sukses dan keberlanjutan organisasional, dan menghadapi keadaan darurat. Terdapat dua sub kategori yang memudahkan untuk melakukan *scoring*, yaitu:

#### a. *Work System* (35 poin)

Item ini menguraikan organisasi mendesain sistem kerja serta menetapkan proses kunci untuk memberi nilai kepada pelanggan, bersiap terhadap kemungkinan keadaan darurat, dan mencapai sukses dan keberlanjutan organisasional. Dalam item ini terdapat 3 poin penilaian, antara lain:

- 1) *Work System Design*
- 2) *Key Work Process*
- 3) *Emergency Readliness*

#### b. *Work Process* (50 poin)

Item ini menguraikan organisasi mendesain, mengelola, dan memperbaiki proses kerja kunci untuk memberi nilai kepada pelanggan serta mencapai sukses organisasional dan keberlanjutan. Dalam item ini ada 3 poin yang menjadi penilaian, antara lain:

- 1) *Work Process Design*
- 2) *Work Process Management*
- 3) *Work Process Improvement*

## 7. Hasil-Hasil/ *Results* (450 poin)

Kategori *results* menguji kinerja organisasi dan perbaikan diseluruh bidang kunci- hasil (*outcomes*) produk, hasil fokus kepada pelanggan, hasil finansial dan pasar, hasil fokus kepada tenaga kerja, hasil efektivitas proses, dan hasil kepemimpinan. Level kinerja diuji perbandingannya dengan kompetitor dan organisasi lain yang menyediakan produk serupa. Kategori ini terdiri dari:

### a. *Product Outcomes* (100 poin)

Merupakan hasil-hasil yang berfokus pada hasil kinerja produk kunci. Hal ini termasuk jenis dan kelompok produk yang ditawarkan, kelompok pelanggan, serta segmen pasar. Termasuk data komparatif yang memadai. Dalam item ini yang menjadi poin penilaian adalah *product results*.

### b. *Customer-Focused Outcomes* (70 poin)

Merupakan hasil-hasil yang berfokus pada pelanggan organisasi untuk kepuasan, ketidakpuasan, dan komitmen pelanggan. Hasil ini disegmentasikan sesuai dengan jenis dan kelompok produk yang ditawarkan, kelompok pelanggan, dan segmen pasar. Termasuk data komparatif yang memadai. Dalam item ini yang menjadi poin penilaian adalah *Customer-Focused Results*.

### c. *Financial and Market Outcomes* (70 poin)

Merupakan hasil-hasil yang berfokus pada hasil kinerja finansial dan pasar organisasi sesuai segmen pelanggan atau pasar. Termasuk data komparatif yang memadai. Dalam item ini yang menjadi poin penilaian adalah *Financial and Market Results*.

### d. *Workforce-Focused Outcomes* (70 poin)

Merupakan hasil-hasil yang berfokus pada tenaga kerja organisasi untuk *workforce engagement* dan untuk *workforce environment*. Hasil ini disegmentasikan untuk menunjukkan keberagaman tenaga kerja dan kelompok serta segmen tenaga kerja. Termasuk data komparatif yang memadai. Dalam item ini yang menjadi poin penilaian adalah *Workforce Results*.

e. *Process Effectiveness Outcomes* (70 poin)

Merupakan hasil-hasil yang berfokus pada hasil kinerja kunci operasi organisasi yang berkontribusi kepada perbaikan efektivitas organisasional, termasuk kesiapan organisasi menghadapi keadaan darurat. Hasil ini disegmentasikan menurut kelompok dan jenis produk dan layanan, menurut proses dan lokasi, dan menurut segmen pasar yang sesuai. Termasuk data komparatif yang memadai. Dalam item ini yang menjadi poin penilaian adalah *process Effectiveness Results*.

f. *Leadership Outcomes* (70 poin)

Merupakan hasil yang berfokus pada hasil kunci tata kelola dan kepemimpinan senior, termasuk bukti pencapaian rencana strategis, tanggung jawab fiskal, kepatuhan terhadap hukum, perilaku etis, tanggung jawab kemasyarakatan, dan dukungan kepada komunitas kunci. Hasil ini disegmentasikan menurut unit organisasional. Termasuk data komparatif yang memadai. Dalam item ini yang menjadi poin penilaian adalah *Leadership and Social Responsibility Results*.

#### 2.4.4 Sistem Penilaian (*Scoring*) MBCfPE

Sistem penilaian (*Soring*) kinerja MBCfPE dilakukan dengan mengidentifikasi tujuh pilar kinerjanya. Proses penilaian ini menggunakan *Self-Assesment*. Terdapat 18 item kinerja yang masing-masing item fokus untuk MBNQA memiliki dua dimensi penilaian yaitu Proses dan Hasil. Setiap respons dilihat dari aspek-aspek: pemenuhannya terhadap persyaratan terhadap *item*, faktor kunci organisasi, serta *Approach*, *Deployment*, *Learning*, dan *Integration*-nya untuk dimensi proses. Sedangkan untuk dimensi Hasil akan dilihat melalui *Level*, *Trend*, *Comparison*, dan *Integration*-nya. Setelah keseluruhan aspek dinilai secara holistik diyakini terdapat diorganisasi untuk dievaluasi-kemudian dibandingkan dengan petunjuk *scoring* (*Scoring Guidelines*).

Pada kategori perencanaan strategis menggunakan penilaian ADLI (dimensi proses). Prayitno dkk. (2014) Proses mengacu pada metode yang digunakan dan diperbaiki oleh perusahaan/ organisasi dalam menjawab persyaratan bidang pada kategori 1-6. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi proses adalah *Approach*, *Deployment*, *Learning*, *Integration* yang disingkat ADLI. *Approach* untuk menilai pendekatan/ metode/cara/ yang dibangun atau digunakan dalam merespons persyaratan kriteria, serta cara yang digunakan tersebut sistematis. *Deployment* untuk menilai sejauh mana pendekatan/ metode/ cara tersebut diterapkan secara konsisten. *Learning* untuk menilai sejauh mana manfaat atau efektivitas metode tersebut dijaga dan dikembangkan sesuai arah dan dinamika perubahan bisnis serta pembelajaran yang diperoleh yang bermuara pada perbaikan dan peluang inovasi. *Integration* untuk menilai sejauh mana pendekatan/ metode/ cara yang telah digunakan terpadu dan bersinerji disemua jajaran departemen, bagian dan unit.



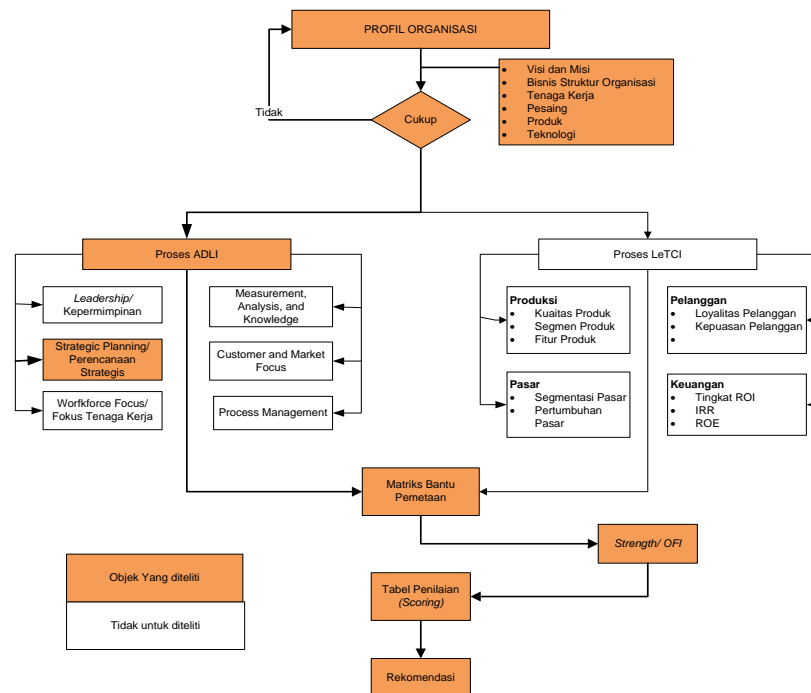
Tabel 2.3 Petunjuk Skoring

SKOR	PROSES
	Belum punya approach (A1)
<b>SKALA 1</b>	Sistem/ metode belum diterapkan atau penerapannya baru dilakukan oleh sebagian kecil unit kerja terkait (sesuai desain sistemnya) dan pelaksanaannya masih kurang dari 1 tahun (D1)
0 % atau 5%	Sistem/ metode yang digunakan belum pernah direview efektifitasnya untuk ditingkatkan (L1)
	Sistem/ metode telah diterapkan namun belum pernah dievaluasi keterkaitan satu proses dengan proses lainnya, keterkaitan dengan rencana perusahaan dan keterkaitan dengan hasil yang telah dicapai (sistem/metode) (I1)
<b>SKALA 2</b>	Punya sistem/ metode yang sudah terdefinisi tahapan prosesnya namun belum secara jelas menunjukkan input dan outputnya, serta belum dilengkapi ukuran input, proses, output untuk mengetahui efektifitasnya (A2)
10%, 15%, 20% atau 25%	Sistem/ metode belum diterapkan kurang dari 1 tahun terakhir dan sebagian besar belum konsisten diterapkan sesuai persyaratan dan ketentuan proses dan belum sepenuhnya diterapkan oleh unit-unit yang terkait (D2)
	Sistem/ metode sudah pernah direview namun belum pernah ditindaklanjuti untuk dilakukan perbaikan proses (L2)
	Sistem/ metode mulai selaras dengan sebagian sistem/ metode lain yang ada diperusahaan, dan umumnya dicapai melalui proses pemecahan masalah bersama (I2)
30%,35%, 40%, atau 45%	Metode/ sistem yang dimiliki telah terdefinisi secara jelas: tahapan prosesnya, input, dan output proses, ukuran waktu, indikator keberhasilan proses, persyaratan proses (A3)
	Sistem/ metode sudah diterapkan lebih dari 1 tahun dan sebagian besar unit kerja (sesuai desain sistemnya) telah konsisten diterapkan sesuai persyaratan dan ketentuan proses (D3)
<b>SKALA 3</b>	Sistem/metode dan penerapannya sudah dievaluasi dan ditindaklanjuti dengan proses perbaikan yang sistematis dengan menggunakan data dan analisa sesuai fakta meskipun sangat terbatas (L3)
	Sistem dan metode secara umum sudah selaras dengan sistem/metode lain yang ada diperusahaan, secara relevan dengan kebutuhan perusahaan sebagaimana diidentifikasi pada profil organisasi (I3)
<b>SKALA 4</b>	Proses metode/ sistem yang telah terdefinisi tahapan prosesnya, serta dilengkapi dengan 2 dari 3 jenis ukuran (input, proses, output) untuk mengetahui efektifitasnya, dan telah terbukti efektif (A4)
50%, 55%, 60%, atau 65%	Sistem/ metode telah diterapkan 1 tahun atau lebih oleh seluruh unit kerja (sesuai desain sistemnya), namun penerapannya masih ada yang belum konsisten atau masih bervariasi (D4)
	Sistem/ metode secara berkala direview dan ditingkatkan kualitasnya dengan didukung analisis berbasis fakta dan data. Ada bukti pembelajaran organisasi dan inovasi (L4)
	Sistem/ metode telah diselaraskan dengan proses-proses terkait yang ada diperusahaan, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan yang diidentifikasi pada profil organisasi dan telah mengarah untuk fokus dicapainya kinerja yang unggul (I4)
	Punya metode/ sistem yang telah terdefinisi tahapan prosesnya, serta telah dilengkapi dengan 2 dari 3 jenis ukuran (input, proses, output) untuk mengetahui efektifitasnya, dan telah terbukti efektif (A5)
	Sistem/metode sudah diberlakukan dan dilaksanakan secara konsisten walaupun penerapannya kurang dari 1 tahun (D5)

SKOR	PROSES
	Sistem/ metode secara berkala direview dan ditingkatkan kualitasnya dengan menggunakan data dan analisa sesuai fakta. Ada bukti bahwa sistem pembelajaran organisasi dan inovasi sudah menjadi alat utama manajemen dalam kegiatan peningkatan. Peningkatan yang dilakukan didasarkan pada analisis yang komprehensif hingga di level <i>company-wide</i> (L5)
	Sistem/metode yang diterapkan telah mampu menjawab tantangan organisasi, meningkatkan <i>core</i> kompetensi yang dimiliki, saling terintegrasi dan mendukung proses-proses lainnya, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan sebagaimana diidentifikasi pada profil organisasi perusahaan yang terbukti menghasilkan kinerja yang unggul (I5)
	Punya metode/ sistem yang telah terdefinisi tahapan prosesnya, dan telah dilengkapi 3 jenis ukuran (input, proses, output) untuk mengetahui efektifitasnya, dan telah terbukti efektif (A6)
	Sistem/metode telah diterapkan secara konsisten oleh seluruh unit kerja terkait (sesuai desain sistemnya) 1 tahun atau lebih (D6)
SKALA 6	Sistem/ metode termasuk implementasinya direview secara berkala dan ditingkatkan kualitasnya dengan menggunakan data dan analisa sesuai fakta. Ada bukti bahwa hasil review menjadi masukan bagi perencanaan, inovasi dan pembelajaran/ pengetahuan organisasi serta menjadi alat utama manajemen untuk perbaikan kinerja pada seluruh lapisan organisasi (L6)
90%, 95%, atau 100%	Sistem/metode yang diterapkan telah mampu menjawab tantangan organisasi, meningkatkan <i>core</i> kompetensi yang dimiliki, saling terintegrasi dan mendukung proses-proses lainnya, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan sebagaimana diidentifikasi pada profil organisasi perusahaan yang terbukti menghasilkan kinerja yang unggul (I6)

Sumber: Indonesian Quality Award Foundation

## 2.5 Kerangka Penelitian



Gambar 2.3 Diagram alir proses penelitian

Pengukuran kinerja dimulai dengan mengidentifikasi profil organisasi untuk mendapatkan informasi yang berkaitan visi misi, bisnis dan struktur organisasi tenaga kerja, pesaing, produk dan teknologi perusahaan. Apabila informasi ini dirasa cukup, maka digunakan untuk menanggapi proses penilaian kinerja perusahaan khususnya perencanaan strategis melalui bagan penilaian, yaitu penilaian proses (A-D-L-I).

Berdasarkan informasi yang diperoleh selanjutnya adalah menggunakan matriks bantu pemetaan untuk memperoleh key faktor yang dapat mengidentifikasi *strength/OFI* (Opportunity For Improvement) perusahaan untuk menentukan *scoring* kategori. *Scoring* kategori inilah yang menjadi landasan dalam evaluasi kinerja. Dari hasil evaluasi tersebut, kemudian disusunlah rekomendasi sebagai masukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya khususnya pada perencanaan strategis.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif. Menurut Widi (2010:47) penelitian deskriptif merupakan

“penelitian yang mencoba untuk memberikan gambaran secara sistematis tentang situasi, permasalahan, fenomena, layanan atau program, ataupun menyediakan informasi misalnya, kondisi kehidupan suatu masyarakat pada suatu daerah, tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi, sikap, pandangan, proses yang sedang berlangsung, pengaruh dari suatu fenomena, pengukuran yang cermat tentang fenomena dalam masyarakat. Lazimnya dalam penelitian deskriptif, peneliti mengembangkan konsep, menghimpun fakta, namun tidak menguji hipotesis”.

#### **3.2 Kehadiran Peneliti**

Dalam penelitian ini, Kehadiran peneliti sangatlah penting, karena peneliti bertindak sebagai pengamat dan pengumpul data. Kehadiran peneliti di lokasi penelitian akan diinformasikan kepada informan untuk diadakan penelitian.

#### **3.3 Objek dan Lokasi Penelitian**

Objek penelitian ini adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XIII sebagai lembaga yang menerapkan kriteria *Malcolm Baldrige* sebagai alat pengukuran kinerjanya. Lembaga ini bertempat di Jl. Letjen Hertasning – Panakkukang, Makassar 90222.

#### **3.4 Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua sumber data yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh melalui pertanyaan tertulis dengan menggunakan kuesioner atau lisan dengan menggunakan metode wawancara dari sumber pertama atau responden (Sarwono, 2006:16). Penelitian ini, menggunakan data primer bersumber dari *indepth interview* (wawancara mendalam), dan observasi. Teknik wawancara dengan cara dicatat atau direkam.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data atau informasi yang tidak didapat secara langsung dari sumber pertama (responden) (Sarwono, 2006:228). Data sekunder berupa laporan-laporan kinerja tahunan dan data arsip perusahaan lainnya yang relevan, serta studi literatur, jurnal dan berbagai situs di internet yang relevan.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Fase terpenting dari penelitian adalah pengumpulan data. Pengumpulan data dalam penelitian ilmiah adalah prosedur yang sistematis untuk memperoleh data yang diperlukan (Satori dan Komariah, 2011:103). Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, studi kepustakaan yakni dilakukan dengan membaca dan mempelajari literatur-literatur yang relevan berupa buku, jurnal, maupun tulisan ilmiah yang berkaitan dengan penelitian ini.

Kedua, studi lapang yakni dengan melakukan observasi di lokasi penelitian terhadap suatu objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian. Teknik ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran yang jelas

mengenai perilaku individu maupun kelompok sebagai objek penelitian. Teknik studi lapang dapat juga dilakukan dengan cara wawancara/ interview dengan melakukan tanya jawab langsung kepada pihak pihak yang bersangkutan guna mendapatkan informasi terkait penelitian. Ketiga, dokumentasi yakni dengan melakukan pengumpulan data-data dan dokumen-dokumen perusahaan yang relevan dengan penelitian ini.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses pengimpunan atau pengumpulan, pemodelan dan transformasi data dengan tujuan untuk menyoroti dan memperoleh informasi yang bermanfaat, memberikan saran, kesimpulan dan mendukung pembuatan keputusan (Widi, 2010:253). Analisis data pada penelitian ini adalah data yang diperoleh diolah dan dianalisis berpedoman pada MBCfPE 2013. Secara keseluruhan, pengolahan dan sistem penilaiannya dilakukan dengan mengidentifikasi kriteria kinerja berdasarkan MBCfPE yaitu perencanaan strategis. Sistem penilaian respon dilakukan berdasarkan pada dimensi proses (*A-D-L-I*). Selanjutnya olah data dipetakan menggunakan matriks bantu pemetaan kinerja. Hasil pemetaan digunakan untuk memperoleh *key faktor* yang dapat mengidentifikasi *strength* dan OFI (*Opportunity for Improvement*) perusahaan sebagai penentuan *scoring* kategori. Tahap berikutnya, *scoring* kategori diperoleh dikalikan skor bobot masing-masing kriteria. Hasil akhir skor bono masing-masing kriteria menjadi acuan dalam menyusun rekomendasi sebagai masukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

## **BAB IV**

### **PROFIL ORGANISASI PT PLN UNIT INDUK PEMBANGUNAN XIII MAKASSAR**

#### **4.1 Deskripsi Organisasional**

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XIII (PLN UIP XIII), dibentuk melalui Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 144. K/DIR/2013, tanggal 5 februari 2013, yang sebelumnya telah mengalami beberapa kali perubahan untuk menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan bisnis, dan PLN UIP XIII merupakan bagian dari PT. PLN (Persero) sebagai salah satu BUMN yang ditunjuk dan ditugaskan oleh pemerintah sebagai salah satu Pelaksana usaha penyediaan tenaga listrik untuk kepentingan umum, sesuai dengan UU No. 30 tahun 2009. Bidang usaha yang dihasilkan adalah penyediaan tenaga listrik yang terdiri atas:

- 1) Pembangunan jaringan transmisi tenaga listrik
- 2) Pembangunan gardu induk transmisi tenaga listrik.

#### **4.2 Lingkungan Organisasional**

Lingkungan organisasional atau lingkungan internal adalah lingkungan yang berada dalam lingkup internal perusahaan dan berimplikasi langsung terhadap kinerja perusahaan. Lingkungan organisasional yang secara langsung mempengaruhi kinerja PT PLN UIP XIII Makassar antara lain produk, visi dan misi perusahaan, tenaga kerja, aset, dan regulasi (peraturan).

#### 4.2.1 Produk yang Ditawarkan

Pentingnya produk bagi keberhasilan organisasi adalah ketersediaan, mutu, dan keandalan serta kontinuitas kepada masyarakat dapat mempengaruhi citra perusahaan. Adapun produk utama PLN UIP XIII adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1 Produk Utama

No	Produk Utama	Keterangan
1	Jaringan Transmisi	150 kV, 70 kV, dan 20 Kv
2	Gardu Induk Listrik	275kV, 150 kV, dan 70 kV (20 MVA, 30 MVA, 60 MVA)

Sumber: Dokumen PT. PLN UIP XIII Makassar

Mekanisme penyampaian produk utama PLN UIP XIII kepada pelanggan dilakukan secara langsung melalui mekanisme Serah Terima Proyek (STP), yaitu diantaranya Wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara dan Sulawesi Barat (Sulselrabar), Wilayah Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah dan Gorontalo (Suluttenggo).

#### 4.2.2 Visi dan Misi

Dalam rangka mendukung pencapaian Tujuan, Visi, Misi dan Tata Nilai secara Korporat, PLN UIP XIII menjabarkan Visi dan Misi tersebut kearah yang lebih fokus kedalam pencapaian sasaran strategis perusahaan. Penjabaran visi dan misi berlandaskan tujuan dan tata nilai Perusahaan. Berikut penjabarannya.



Tabel 4.2 Tujuan, Visi, Misi, dan Tata Nilai

TUJUAN
<p>Untuk menyelenggarakan usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum dengan jumlah dan mutu yang memadai serta memupuk keuntungan dan melaksanakan penugasan pemerintah dibidang ketenagalistrikan dalam rangka menunjang pembangunan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas sesuai Anggaran Dasar PT PLN (PERSERO)</p>
TATA NILAI
<p>Sikap Saling Percaya, integritas, peduli, dan pembelajar, yang terkandung dalam tata nilai perusahaannya itu SIPP</p>
VISI
<p>Menjadi <i>Standard of Excellence</i> dalam membangun jaringan kelistrikan yang handal dengan bertumpu pada potensi insani.</p>
MISI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan pembangunan jaringan kelistrikan di Wilayah Indonesia Timur yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan mitra strategis</li> <li>2. Membangun SDM pembelajar, yang berintegritas dan berbudaya</li> <li>3. Pembangunan jaringan kelistrikan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat</li> <li>4. Memastikan terkendalinya biaya, mutu dan waktu dalam proses pembangunan jaringan kelistrikan yang akuntabel dan berwawasan lingkungan.</li> </ol>

Sumber: Dokumen PT. PLN UIP XIII Makassar

Dari penjabaran Visi dan Misi diatas, secara rinci menjelaskan sasaran yang akan ditempuh dengan melihat kompetensi Inti PLN UIP XIII yang ada, antara lain adalah Pembangunan Penyaluran Tenaga Listrik yang berskala Kecil, Sedang, Besar, dan Handal. Hubungan Kompetensi Inti dengan misi PLN UIP XIII adalah sebagai berikut.

Tabel 4.3 Hubungan Kompetensi Inti dengan Misi PLN UIP XIII

Kompetensi	Misi 1	Misi 2	Misi 3	Misi 4
Transmisi	Keandalan System	Mendukung pencapaian target Rasio Elektrifikasi	Mendorong Peningkatan Ekonomi	Efisiensi Biaya
Pelayanan Pelanggan	Kepuasan Pelanggan			

Sumber: Dokumen PT. PLN UIP XIII Makassar

Hubungan antara kompetensi inti dengan misi PLN UIP XIII Makassar adalah transmisi dengan melakukan pembangunan jaringan kelistrikan untuk membangun keandalan *system*, sehingga dapat mendukung pencapaian target Rasio Elektrifikasi dengan SDM yang berintegritas dan berbudaya, untuk mendorong peningkatan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Selain itu faktor pelayanan menjadi unsur penting untuk mewujudkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan citra perusahaan.

#### 4.2.3 Profil Tenaga Kerja

Tenaga Kerja PLN UIP XIII terdiri dari: Pegawai tetap 185 orang dan Tenaga Alih daya (OS\*) 51 orang. (OS\*) adalah jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pihak ketiga melalui pemborongan pekerjaan (PP) sehingga pengawasan, pembinaan kelompok ini merupakan tanggung jawab pihak ketiga. Berikut uraiannya.

Tabel 4.4 Profil, Kelompok dan Segmen Tenaga Kerja

Kelompok	Uraian Pegawai Tetap	Jml	(%)	Uraian Pegawai Tenaga Alih Daya (OS)	Jml	(%)
Pendidikan	D1 ke bawah	47	25.4	D1 ke bawah	50	98.0
	D3	32	17.3	D3	0	0.0
	S1	99	53.5	S1	1	2.0
	S2	7	3.8	S2	0	0.0
Level Kompetensi Fungsional	F1	0	0.0	F1	0	0.0
	F2	0	0.0	F2	0	0.0
	F3	3	1.6	F3	0	0.0
	F4	3	1.6	F4	0	0.0
	F5	103	55.7	F5	0	0.0
	F6	48	25.9	F6	51	100
Gender	Laki- laki	143	77.3		46	90.2
	Perempuan	42	22.7		5	9.8
Jejang Jabatan	Manajer Atas	1	0.5		0	0.0
	Manajer	4	2.2		0	0.0
	Menengah					
	Manajer Dasar	13	7.0		0	0.0
	Supervisor Atas	10	5.4		0	0.0
	Fungsional	157	84.9		51	100
Kompetensi	Teknik	96	51.9		25	49.0
	Non Teknik	89	48.1		26	51.0
Usia	≤ 30 tahun	100	54.1		3	5.9
	31-45 tahun	28	15.1		0	0.0
	>45 tahun	57	30.8		48	94.1

Sumber: Dokumen PT. PLN UIP XIII Makassar

Profil, Kelompok dan segmen tenaga kerja digunakan sebagai landasan untuk *pay for position*. *Pay for position* adalah kompensasi dalam bentuk uang setiap bulan yang bersifat tidak menetap dan melekat pada jabatan, yang besarnya ditentukan berdasarkan koefisien posisi, tariff posisi, dan indeks daerah. Inilah yang digunakan sebagai *pay for performance* (imbalan kerja). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan perseroan melalui kompensasi kepada pegawai untuk menghargai hasil kinerja pegawai yang nyata dan terukur, baik secara individu maupun kelompok. Oleh

karena itu dibutuhkan kerjasama masing-masing pegawai, sehingga setiap pegawai mempunyai kerekatan hubungan.

Elemen-elemen utama kerekatan pegawai adalah:

Tabel 4.7 Elemen Utama Kerekatan Pegawai

Elemen-elemen Kerekatan	
<b>Pegawai</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan (kualitas kepemimpinan dan dukungan atasan)</li> <li>2. Dukungan sosial/ rekan kerja</li> <li>3. Rasa aman dalam bekerja (<i>Job security</i>)</li> <li>4. Pengendalian Kerja</li> <li>5. Beban Kerja yang optimal</li> </ol>

Sumber: Dokumen PT. PLN UIP XIII Makassar

Elemen yang mempunyai dampak potensial dalam mengatasi tantangan dan pemanfaatan peluang strategis adalah kualitas kepemimpinan. Sedangkan elemen penting yang mengikat *outsourcing* dalam melakukan tugas berupa peningkatan penghasilan yang diatur melalui Kepdir No. 1040.K/DIR/2011 tentang Standarisasi Komponen Penghasilan Tenaga *Outsourcing* di Lingkungan PT. PLN (Persero) dan Jamsostek.

Keragaman tenaga kerja dan pekerjaan dibedakan berdasarkan sifat pekerjaan yang terdiri dari Unit Induk Pembangunan 56% dan Unit Pelaksana Kontruksi 44%.

#### 4.2.4 Aset

Aset adalah satu bentuk kepemilikan yang berfungsi sebagai alat penyimpan nilai (Mishkin, 2008:126). Adapun alat penyimpan nilai dalam lingkup PLN UIP XIII Makassar adalah fasilitas, teknologi dan perangkat utama sebagai berikut.

Tabel 4.5 Fasilitas, Teknologi, dan Peralatan Utama

Fungsi	Fasilitas Utama	Peralatan Utama	Teknologi Utama
<b>Transmisi</b>	Jaringan TT (150 kV), TM (70 kV)	Tower, Isolator, Conductor	SCADA TT, PDKB TT
<b>Gardu Induk</b>	Switchyard & Gardu Induk	Gedung Kontrol, Trafo	SCADA, PLC
<b>Survey Pengukuran</b>	Theodolit	Total Station	GPS
<b>Pelayanan</b>	Internet, Telpon, <i>Facsimile</i> , Intranet, Kendaraan, Komputer	Perangkat IT, Jaringan komputer,	Online Sipeg, SMUK Online, e- Proc, LPSE

Sumber: Dokumen PT. PLN UIP XIII Makassar

Gardu induk merupakan bagian yang tak terpisahkan dari saluran transmisi distribusi listrik. Suatu sistem tenaga yang dipusatkan pada suatu tempat berisi saluran transmisi dan distribusi, perlengkapan hubung bagi, transformator, dan peralatan pengaman serta peralatan kontrol. Oleh karena itu, jika dilihat dari segi manfaat dan kegunaan dari gardu induk, maka peralatan dan komponen dari gardu induk harus memiliki keandalan yang tinggi serta kualitas yang tidak diragukan dalam kinerjanya sehingga masyarakat sebagai konsumen tidak merasa dirugikan pula oleh kinerjanya.

#### 4.2.5 Persyaratan Regulasi

PLN UIP XIII sebagai pelayanan publik dalam melaksanakan misinya sangat bergantung kepada peraturan perundang-undangan yang ditetapkan pemerintah pusat maupun daerah termasuk ketentuan standarisasi dan sertifikasi. Undang-undang yang berlaku dalam lingkup PLN antara lain sebagai berikut.

Tabel 4.6 Peraturan dan Perundangan yang Terkait

Regulasi	Perundangan terkait	Persyaratan	Pemenuhan
	UU NO.30 thn 2009 ketenagakerjaan	Kesiapan Perusahaan untuk berkompetisi	PLN bersama dengan swasta menyediakan tenaga listrik
	UU no. 1 thn 1970: Keselamatan Kerja	Zero Accident	Pelaporan ke departemen tenaga kerja
	UU RI no.8 thn 1995: Pasar Modal	Obligasi	Pembayaran dividen
	UU RI No.8 thn 1999 Surat DIRJEN LPE no 114-12/39/600.2/2002: Panduan Pelayanan Indikator Pelayanan Mutu	Pemenuhan Tingkat Mutu Pelayanan	Laporan Triwulanan ke DIRJEN ketenagalistrikan
	PP No.27 thn 1999 Analisis dampak lingkungan	Pembuatan AMDAL	Laporan Hasil AMDAL
	UU tentang Perpajakan	Ketaatan Pembayaran pajak perusahaan	Pelaporan ketepatan waktu dan besaran pajak
	UU perlindungan Konsumen	Ketaatan pemenuhan pelayanan Konsumen	TMP
	Kepmen BUMN No. Kep-117/ M-MBU/2002: <i>Good Corporate Governance</i>	Praktek tata kelola yang bersih di perusahaan	Laporan Hasil <i>Assessment GCG</i>
	Peraturan Menteri ESDM No.30 thn 2012: Harga jual Tarif Dasar Listrik Tahun 2014	Rata-rata Rp/kWh sesuai dengan ketentuan tariff atau Pengenaan golongan tarif sesuai dengan peruntukannya	Laporan Penjualan
	Kepmen BUMN No. Kep 101/MBU/ 2002: Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan	Penyusunan RKAP sesuai dengan ketentuan	Pengesahan RKAP
	Keppres No.50 thn 2012 tentang pengadaan barang dan jasa		Laporan audit pengadaan barang dan jasa
	Kepmen BUMN No. 100/MBU/2002: Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN	Pengukuran tingkat kesehatan	Laporan per triwulan kepada Kementerian BUMN

	Perundangan Terkait	Persyaratan	Pemenuhan
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PP RI No. 27 Tahun 1999</li> <li>• Kepmen LH No.17 Tahun 2001</li> <li>• Kepmen LH No.45 Tahun 2005</li> </ul>	Lingkungan hidup	Analisa mengenai dampak lingkungan (UKL/UPL)
<b>Standar</b>	Perpres No. 65 Tahun Pengadaan Tanah	Pembebasan Tanah	Pembebasan Tanah
	Standar industri yang relevan : SPLN, SNI, PUII, IEEE, IEC, ASTM	Pemenuhan Standar	Sesuai Standar
<b>Sertifikasi</b>	Kep/SK (SLO, sertifikasi Kompetensi	Pemenuhan Standar	Bersertifikat

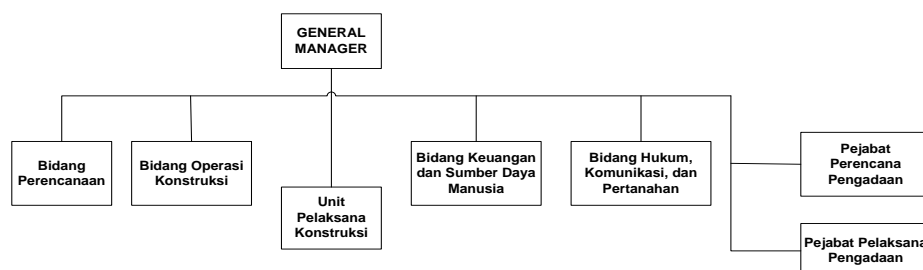
Sumber: Dokumen PT. PLN UIP XIII Makassar

### 4.3 Hubungan Organisasional

Hubungan organisasional adalah interaksi antara dua orang atau lebih dalam suatu organisasi. Interaksi antara individu dan individu, individu dan kelompok, serta kelompok dan kelompok. Interaksi lingkup PLN tergambar dalam struktur organisasi (internal perusahaan), maupun interaksi pada pelanggan dan *stakeholders* serta pemasok dan mitra (eksternal perusahaan).

#### 4.3.1 Struktur Organisasi dan sistem Tata Kelola

Berdasarkan surat keputusan direksi PT. PLN (Persero) No. 144 K/DIR/2013. PLN UIP XIII dipimpin oleh General Manager dan 4 manager Bidang serta 3 Manajer Unit.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PLN XIII  
Sumber: Dokumen PT. PLN UIP XIII Makassar

PT. PLN UIP XIII Makassar dipimpin oleh seorang *General Manager* yang bertanggung jawab atas pengelolaan usaha, melalui optimalisasi seluruh sumberdaya secara efisien, efektif dan sinergis serta menjamin penerimaan hasil penjualan listrik, peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan profitabilitas serta iklim kerja yang produktif. Deskripsi jabatan 4 Bidang dan 3 unit adalah sebagai berikut.

1. Bidang perencanaan bertanggung jawab atas tersusunnya perencanaan kerja, sistem manajemen kinerja perencanaan investasi dan pengembangan aplikasi sistem informasi untuk mendukung upaya perusahaan tenaga listrik yang memiliki efisiensi, mutu dan keandalan yang baik, serta upaya pencapaian sasaran dan ketersediaan kerangka acuan pelaksanaan kerja.
2. Bidang konstruksi bertanggung jawab atas penyusunan strategi, standar operasi dan pemeliharaan, standar desain konstruksi dan kebijakan manajemen termasuk keselamatan ketenagalistrikan untuk menjamin kontinuitas perusahaan tenaga listrik dengan efisiensi serta mutu dan keandalan yang baik dan dukungan logistic bagi operasional perusahaan tenaga listrik di unit pelaksana.
3. Bidang keuangan bertanggung jawab penyelenggaraan pengelolaan anggaran dan keuangan unit sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen keuangan yang baik serta penyajian laporan keuangan dan akuntansi yang akurat dan tepat waktu. Sedangkan bidang sumber daya manusia bertanggung jawab atas penyelenggaraan pengelolaan manajemen SDM dan organisasi, administrasi kepegawaian dan hubungan industrial untuk mendukung kelancaran kerja organisasi.



4. Bidang komunikasi, Hukum dan administrasi bertanggung jawab atas penyelenggaraan pengelolaan administrasi kesekretariatan, komunikasi masyarakat, hukum dan pengelolaan keamanan, sarana dan prasarana kantor serta pembinaan lingkungan untuk mendukung kelancaran kerja organisasi (Mariana, 2011: 60).

Adapun mekanisme dalam pelaporan adalah sebagai berikut:

- 1) Manajer unit Pelaksana, melaporkan *progress* pekerjaan per minggu kepada manajer bidang
- 2) Manajer Bidang melaporkan *progress* pekerjaan kepada General Manager per Bulan
- 3) General Manager melaporkan progress pekerjaan kepada Direksi, setiap Bulan dan triwulan melalui Laporan Manajemen.

#### **4.3.2 Pelanggan dan Stakeholders**

Segmentasi atau kelompok pelanggan utama adalah unit-unit PLN yang memiliki segmentasi pasar utama untuk mendukung ketersediaan listrik untuk pelanggan rumah tangga, bisnis, industri dan publik. Kelompok stakeholder utama terdiri atas pemerintah, Pegawai, Pelanggan, serta Pemasok di seluruh wilayah kerja PLN UIP XIII yaitu Sulawesi, Maluku dan Papua.

Persyaratan dan Harapan utama dari *stakeholders*, kelompok pelanggan dan segmen pasar adalah kualitas, kontinuitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan.

#### 4.3.3 Pemasok dan Mitra

Pemasok utama adalah pemasok material dan peralatan pembangunan yang dilakukan dengan ikatan kontrak kerja yang dibuat berdasarkan Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa. Adapun mitra Kerja adalah Perbankan, Asosiasi Kontraktor Kelistrikan dan Pemda. PLN UIP XIII dalam menjalankan bisnisnya tidak memiliki kolaborator dan distributor karena produk tenaga listrik disampaikan kepada pelanggan secara langsung, seperti tabel berikut.

Tabel 4.7 Kelompok Pemasok/ Mitra Utama, Sarana Komunikasi dan Persyaratan *Supply Chain*

NO	Tipe Jenis Pemasok/ Mitra Utama	Peran Pemasok/ Mitra	Mekanisme Komunikasi	Persyaratan <i>Supply Chain</i>	Peran dalam Inovasi	Distributor/ Kolaborator
1	Bahan dan Peralatan Operasi Konstruksi	Material dan Peralatan, Gardu Listrik dan Transmisi	Rapat, Negoisasi, Laporan Kontrak kerja	Tepat jumlah, Mutu, dan Waktu	Memberikan dukungan dalam aspek pemilihan teknologi, transfer, knowledge, dan teknologi	NA
2	Jasa	Tenaga ahli dan Konsultan		Tepat mutu dan Tepat realisasi		
3	Perbankan	<i>Virtual account</i>	Laporan Harian	Layanan online		
4	Pemerintah Daerah	Pembebasan tanah	Rapat, Negosiasi, Laporan	Komitmen dan realisasi		
5	Asosiasi Kontraktor Listrik	Jasa Konstruksi	SLA	Tepat Waktu, dan mutu		

Sumber: Dokumen PT. PLN UIP XIII Makassar

Hubungan kemitraan dengan pemasok utama dilaksanakan melalui ikatan kontrak yang dibuat berdasarkan Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa sesuai Kpts Dir No. 305.K/DIR/2010 dan perubahannya.

Peran pemasok dan mitra utama dalam proses inovasi meliputi kegiatan memberikan input untuk perbaikan *fuel mix*, memberikan dukungan dalam aspek pemilihan teknologi, *transfer of knowledge*, perbaikan *billing collection* dan peningkatan kegiatan CSR.

#### **4.4 Situasi Organisasional**

Situasi organisasional adalah kondisi diluar perusahaan yang harus dihadapi dan terkait dengan perusahaan. Kondisi tersebut adalah lingkungan persaingan.

##### **4.4.1 Lingkungan Persaingan**

Situasi organisasional berguna untuk mengetahui peluang dan ancaman bagi perusahaan. Perusahaan perlu meninjau pesaing-pesaingnya dengan melakukan analisis lingkungan persaingan, seperti posisi persaingan, perubahan persaingan, data pembandingan, konteks strategi dan perbaikan kinerja.

##### **4.4.1.1 Posisi Persaingan**

Dari produk utama yang dihasilkan, PLN UIP XIII merupakan pelaku tunggal dalam bidang pembangunan Transmisi Tenaga Listrik di Wilayah Sulawesi, Maluku, dan Papua, dengan *market share* 100%, sehingga sejauh ini belum memiliki kompetitor.

##### **4.4.1.2 Perubahan Persaingan**

Perubahan utama yang mempengaruhi persaingan PLN UIP XIII adalah diberlakunya UU No. 30/2009 yang intinya sebagai berikut:

- 1) PLN bukan merupakan PKUK lagi tetapi PIUKU.
- 2) Adanya wilayah usaha yang membolehkan semua badan usaha mengusahakan ketenagalistrikan.
- 3) Pola perubahan skema subsidi tarif serta diperkenalkannya Tarif Regional.
- 4) Dimungkinkannya sewa jaringan transmisi/ distribusi PLN oleh pihak lain.
- 5) PLN harus memenuhi ketetapan rasio elektrifikasi yang didukung oleh sumber daya sesuai perkembangan pemenuhan kebutuhan tenaga listrik.
- 6) Peluang inovasi dan kemitraan yang dilakukan PLN UIP XIII untuk menghadapi perubahan.
- 7) Bermitra dengan pemerintah daerah untuk pembangunan kelistrikan desa
- 8) Teknologi ketenagalistrikan (implementasi PLTS, Pembangkit energy baru dan terbarukan).

#### **4.4.1.3 Sumber data Pemandangan**

Sumber utama data komparatif dan kompetitif di dalam industri adalah:

- 1) Internet, studi banding, media publikasi
- 2) Perusahaan sejenis dilingkungan PLN
- 3) *Benchmark*

Adapun Sumber utama data komparatif diluar industri diambil dari data BUMN lainnya adalah data masih primer, dan kurang detail, serta cenderung kurang *update*.

#### **4.4.1.4 Konteks Strategi**

Berdasarkan letak strategisnya, Makassar menjadi pusat kelistrikan di Wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara dan Sulawesi Barat (Sulselrabar), Wilayah Sulawesi Tengah dan Gorontalo (Suluttenggo). Oleh karena itu,

tantangan dan keunggulan strategis yang harus dihadapi oleh PT. PLN UIP XIII Makassar sebagai pelaku tunggal adalah sebagai berikut.

Tabel 4.8 Tantangan dan Keunggulan Strategis Utama

Bidang	Tantangan Strategis	Keunggulan Strategis
<b>Bisnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UU No. 30 tahun 2009 Membuat ancaman datangnya pemain baru di industry kelistrikan</li> <li>Keterbatasan sumberdaya yang tidak dapat mendukung pertumbuhan <i>demand</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasar ditentukan oleh kebijakan pemerintah</li> </ul>
<b>Operasional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kebijakan pemerintah daerah sebagai implementasi otonomi daerah yang dapat merugikan PLN.(T5)</li> <li>Pengembangan dan operasi yang dapat terkendala akibat adanya isu lingkungan dan keselamatan ketenagalistrikan. (T6)</li> <li>UU perlindungan Konsumen yang mewajibkan pelaku usaha untuk menjamin mutu barang dan atau jasa yang diproduksi dan member ganti rugi apabila barang/ jasa yang diterima tidak sesuai yang dijanjikan. (T8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pangsa pasar PLN serta kantor pelayanan saat ini sudah hampir mencakup seluruh Indonesia, sehingga tidak mudah bagi pendatang baru untuk menyainginya. (S7)</li> <li>Operasional perusahaan berbasis teknologi informasi</li> <li>Fasilitas operasi sistem dengan teknologi teknologi tinggi</li> <li>Infrastruktur sistem penyaluran yang tersebar dan bervariasi dalam mendukung pertumbuhan industry</li> </ul>
<b>Tanggung Jawab Kemasyarakatan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lebih meningkatkan peran sektor ketenagalistrikan sebagai stimulus pertumbuhan ekonomi</li> <li>Jalur ROW bermasalah dan merugikan operasional sistem ketenagalistrikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program CSR dapat memberdayakan masyarakat lingkungan sekaligus sebagai pengawasan ROW</li> </ul>
<b>SDM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesiapan organisasi PLN untuk perubahan, termasuk budaya</li> <li>Ketersediaan tenaga kerja yang kompeten sesuai kebutuhan organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mempunyai SDM yang terampil, kreatif, inovatif, dan unggul dalam bidang ketenagalistrikan.</li> <li>Kompetensi pegawai yang tidak dimiliki oleh pegawai di perusahaan lain.</li> </ul>

Sumber: Dokumen PT. PLN UIP XIII

#### 4.4.1.5 Sistem Perbaikan Kinerja

Elemen utama sistem perbaikan kinerja organisasi, termasuk proses evaluasi, pembelajaran organisasi dan proses inovasi PLN UIP XIII.

Tabel 4.9 Sistem Perbaikan Kinerja

	Proses Evaluasi	Periode	Pembelajaran Organisasional	Inovasi
<b>KPI General Manajer</b>	RAKER dan Laporan Manajemen	Semester	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Performance dialogue</i></li> <li>• <i>Debottlenecking dan Accelerating</i> untuk peningkatan kinerja</li> </ul>	
<b>Assessment Implementasi MBCfPE</b>	Tindak Lanjut OFI	Tahun	<i>Action Plan</i> tindak lanjut OFI	
<b>ISO, SMK3 dan SMP</b>	Proses audit mutu/ audit eksternal	Semester	Tindak Lanjut Hasil Audit	
<b>Manajemen Risiko</b>	<i>Assesment maturity level</i>	Semester	Tindak lanjut hasil <i>assessment</i>	
<b>Sistem Manajemen Kinerja Pegawai</b>	Penilaian kinerja pegawai	Semester	<i>Coaching, Mentoring, dan Counseling</i>	Knowledge Management System (CoP)

Sumber: Dokumen PT. PLN UIP XIII Makassar

Perbaikan menuju arah yang positif selalu dilakukan untuk pencapaian kinerja yang lebih baik. Evaluasi pencapaian yang telah dilalui pada tahun sebelumnya akan menjadi agenda wajib untuk perbaikan ditahun berikutnya

## **BAB V**

### **PERENCANAAN STRATEGIS BERBASIS MALCOLM BALDRIGE**

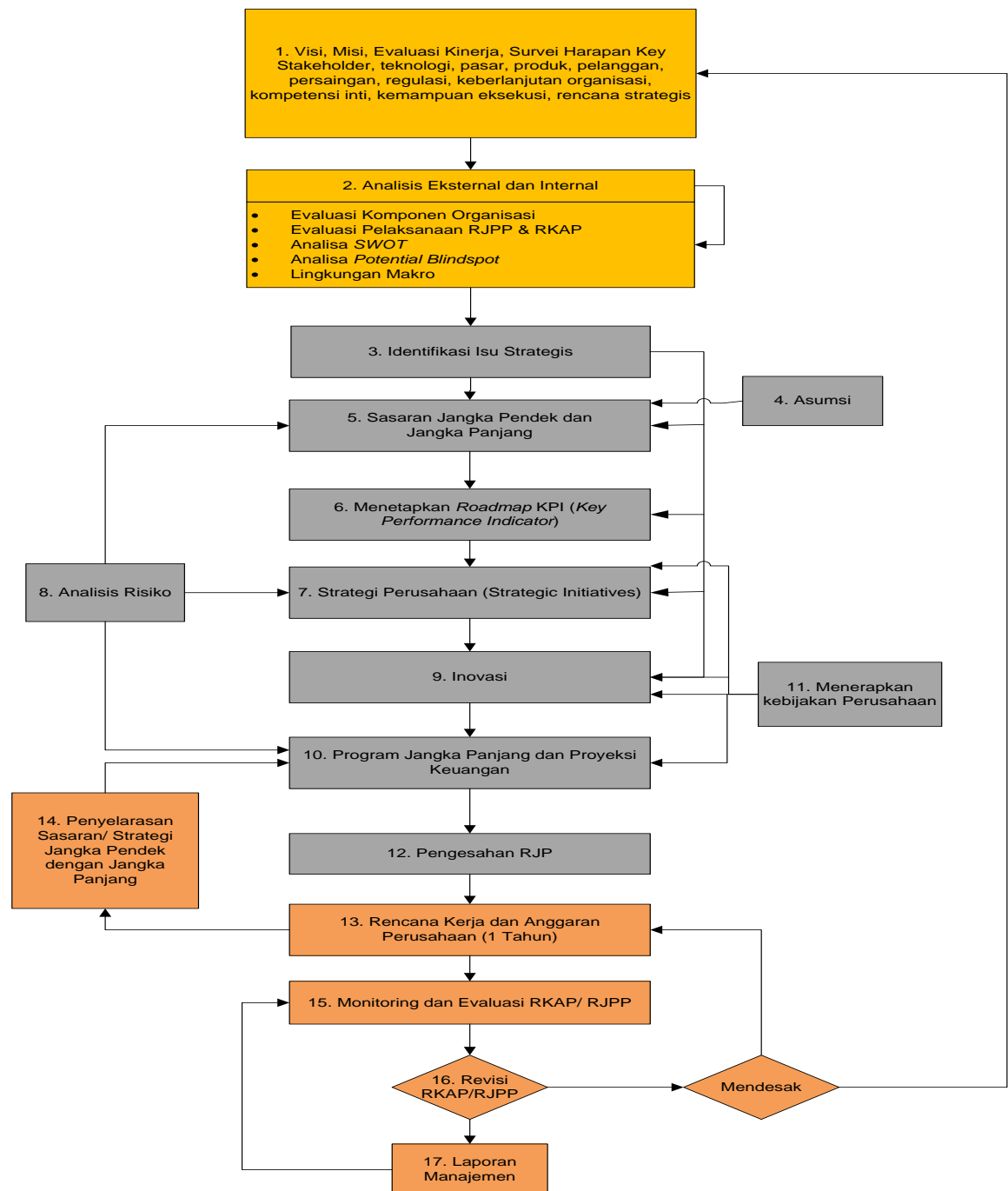
#### **PT PLN UNIT INDUK PEMBANGUNAN MAKASSAR**

Gambaran proses perencanaan strategis PT. PLN Unit Induk Pembangunan XIII (UIP XIII) Makassar adalah penetapan tujuan strategis, penentuan strategi untuk mencapai tujuan tersebut (penjabaran strategi), dan pengembangan rencana untuk mengintegrasikan serta mengkordinasikan kegiatan setiap unit-unit kerja. Proses perencanaan strategis disusun untuk memastikan bahwa PLN UIP XIII melakukan upaya perbaikan terus menerus terhadap pencapaian hasil kerjanya. Dimulai dengan mengidentifikasi lingkungan bisnis, meninjau dan memperbarui rencana strategis dari tahun lalu, memutuskan asumsi dan pedoman, menganalisis kemudian menyusun suatu rencana strategis baru.

#### **5.1 Penyusunan Perencanaan Strategis**

Penyusunan perencanaan strategis dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Perencanaan ini kemudian dijadikan dasar dalam penyusunan anggaran., organisasi seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis. Rencana strategi umum dituangkan kedalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek perusahaan (Hansen dan Mowen, 2009:423). Pelaksanaan penyusunan perencanaan strategis melibatkan seluruh pemimpin senior dan bidang anggaran.

Proses penyusunan perencanaan strategis PT. PLN UIP XIII Makassar adalah sebagai berikut.



Gambar 5.1 Proses Perencanaan Strategis PT. PLN UIP XIII Makassar

Sumber: Dokumen PT. PLN UIP XIII Makassar



Perencanaan strategis ini dikelompokkan kedalam tiga tahap, antara lain sebagai berikut..

#### **a. Tahap Formulasi Strategi**

Tahap ini disebut juga tahap perumusan strategi. Tahap perumusan strategi merupakan tahap yang sangat menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Pada tahap ini PLN UIP XIII melakukan penetapan visi dan misi sebagai cita-cita tentang keadaan dimasa datang, evaluasi kinerja tahun sebelumnya, survey harapan *key stakeholder*, teknologi pasar, produk, pelanggan, persaingan, regulasi, keberlanjutan organisasi, kompetensi inti, kemampuan mengeksekusi dan rencana strategis. Rencana strategis yang telah disusun oleh PLN UIP XIII harus mampu menjawab kebutuhan *agility* organisasi dan fleksibilitas operasional yang diakibatkan oleh perubahan dalam teknologi permintaan pasar, preferensi pelanggan, persaingan, maupun peraturan.

Kemudian, melakukan pengamatan terhadap lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Hasil pengamatan ini meliputi evaluasi komponen organisasi, evaluasi pelaksanaan RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan) dan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan), analisa *SWOT* dan analisa *blindspot*. Analisa *SWOT* dilakukan dengan mengumpulkan serta menganalisis data dan informasi yang relevan dengan tantangan strategis dan keunggulan strategis dengan cara yang sesuai. Penetapan tantangan dan keunggulan strategis dilakukan oleh Manajer Bidang terkait dan UPK (Unit Pelaksana Kerja) dengan mempertimbangkan hasil evaluasi kinerja, masukan dari pemimpin senior serta melihat hasil pencapaian dari organisasi pembanding. Hasil analisa

SWOT ini digunakan untuk menentukan posisi dan strategi perusahaan dikaitkan dengan analisis kondisi internal (*Strength dan Weakness*) maupun eksternal (*Opportunity dan Threath*). Selanjutnya analisa *potential blindspot* dilakukan dengan mengumpulkan serta menganalisa data dan informasi tentang *potential blind spots* sebagai bagian dari input data awal proses penetapan isu strategis perusahaan dan penetapan asumsi-asumsi perencanaan strategis. Untuk memperoleh input data awal dilakukan dengan memperhatikan perkembangan sektor dalam bidang ketenagalistrikan, bidang teknologi, pasar, preferensi pelanggan, kompetisi, dan peraturan.

#### **b. Tahap Perencanaan Strategi**

Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan kesetiap program selama beberapa tahun kedepan (Anthony dan Govindarajan, 2005:3). Berbeda halnya dengan formulasi strategi yang merupakan proses untuk memutuskan strategi baru, sedangkan perencanaan strategis merupakan proses untuk mengimplementasikan strategi tersebut.

Pada hakikatnya perencanaan strategi merupakan proses pengaplikasian pengetahuan manajemen kontemporer. Penetapan visi, misi, key stakeholders diubah ke dalam rencana kegiatan (*action plans*) (Mulyadi, 2007:548).

Rencana kegiatan (*action plans*) dimulai dengan mengidentifikasi isu strategis yang diperoleh dari analisa *blind spot*. Pengidentifikasian isu strategis ini sangat penting dalam proses perencanaan strategis karena berperan penting dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan berangkat dari isu-isu yang sedang berkembang. Ketika isu berhasil diidentifikasi, maka langkah

selanjutnya adalah menentukan sasaran jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Sasaran tersebut termasuk perubahan penting yang telah direncanakan dalam produk, pelanggan dan pasar, pemasok, dan mitra serta operasi PLN UIP XIII yang berhubungan dengan peningkatan kinerja, sebagai berikut.

- 1) Produk: mempercepat penyelesaian pekerjaan transmisi dan gardu induk
- 2) Pelanggan dan pasar: peningkatan mutu pelayanan pelanggan yang berkaitan dengan *complain* pelanggan.
- 3) Pemasok dan mitra: merencanakan pemberian informasi lebih awal mengenai seluruh rencana pekerjaan barang dan jasa dalam satu tahun secara terbuka.

Sasaran strategis organisasi PLN UIP XIII mampu mengatasi dan menjawab tantangan strategis, mengoptimalkan kompetensi inti, kesempatan serta operasi dan peluang strategis dengan diambil pendekatan berupa menentukan posisi bisnis masa depan, mengevaluasi visi dan misi, perumusan strategi masa depan, perumusan kebijakan, dan menentukan *road map KPI (Key Performance Indicator)*.

*Road Map* PLN UIP XIII dilakukan melalui perbaikan proses bisnis yang secara terus menerus serta rencana – rencana pembangunan transmisi dan gardu induk sesuai RJPP/RUPTL, peningkatan kualitas Tenaga Kerja, pengembangan Teknologi Informasi dan Pengelolaan Organisasi yang bertujuan menjadikan PLN UIP XIII perusahaan yang *excellence*.

Selanjutnya, menyusun strategi perusahaan. Informasi yang diperlukan berasal dari isu-isu strategis, sasaran jangka panjang perusahaan, kebijakan

perusahaan, dan masukan dari pemimpin senior. Penyusunan strategi dan program kerja dilengkapi dengan analisis risiko yang mencakup risiko strategis, risiko finansial, risiko operasional, risiko proyek dan risiko kepatuhan. Penyusunan strategi mendorong pula terciptanya inovasi yang dapat mendukung tercapainya sasaran strategis. Karya inovasi ini bersifat teknik, non teknik, *technical supporting* dan *non technical supporting*. Karya inovasi yang berhasil dimenangkan diberikan *reward* dan berhak mewakili PLN UIP XIII untuk mengikuti lomba tingkat regional dan nasional. Kondisi ini dapat memberikan motivasi kepada seluruh pegawai untuk menciptakan strategi baru yang dapat mendukung peningkatan pencapaian kinerja organisasional.

Berikutnya, program jangka panjang dan proyeksi keuangan. Input yang diperlukan berupa strategi perusahaan, kebijakan perusahaan, analisis mitigasi risiko, dan masukan dari pemimpin senior. Hasil akhirnya berupa dokumen RJP. Kemudian dokumen RJP ini disetujui oleh Manajer Perencanaan dan disahkan oleh *General Manager*.

### **c. Tahap Cascading**

*Cascading* merupakan alat untuk pengomunikasikan sasaran dan inisiatif strategi jenjang organisasi tertinggi ke setiap jenjang organisasi yang lebih rendah sampai dengan tingkat paling bawah: karyawan. *Cascading* pada hakikatnya adalah proses pengubahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan menjadi *shared mission*, *shared vision*, *shared beliefs*, *shared values*, dan *shared strategy* dalam diri setiap personil perusahaan melalui *operational behavior* (Mulyadi, 2007:604).

Tahap *cascading* PLN UIP XIII dimulai dengan menjabarkan rencana kerja diseluruh jajaran organisasi kepada pegawai untuk mencapai sasaran strategis utama dilakukan berdasarkan hasil penetapan KPI PLN UIP XIII yang dituangkan dalam KM antara PLN Pusat dengan PLN UIP XIII kemudian diturunkan ke Unit Pelaksana. Selanjutnya target KPI Unit Pelaksana diturunkan menjadi target kinerja level pegawai melalui sistem manajemen kinerja pegawai SIMKPNAS.

Penjabaran Kontrak Manajemen *General Manager* diturunkan menjadi target kinerja level pegawai Manajemen Atas dilingkungan PLN UIP XIII. *Cascading* target KPI PLN UIP XIII/ Unit Pelaksana menjadi target kinerja individu melalui SIMKPNAS dimonitor setiap semester yang hasilnya digunakan sebagai dasar dalam menentukan Insentif Kerja Semester (IKS) dan kriteria talenta untuk kenaikan *Grade* pegawai. Proses penjabaran rencana kerja diseluruh tenaga kerja dalam jajaran organisasi untuk mencapai sasaran strategis ditetapkan melalui *Key Performance Indicator (KPI)*.

Untuk menjabarkan rencana kerja yang terkait dengan pemasok dan mitra diuraikan dalam perjanjian kontrak kerjasama, dan selanjutnya dilakukan pemantauan. Penjabaran rencana kerja perusahaan kepada pemasok dan mitra yang terkait dilakukan melalui proses Pengadaan Barang dan Jasa yang perencanaannya dilaksanakan oleh kantor induk/ unit Pelaksana sesuai kewenangan yang telah ditetapkan dalam perjanjian kontrak kerjasama yang dipantau pelaksanaannya oleh kantor induk/ Unit Pelaksana sesuai kewenangannya dengan menggunakan aplikasi *e-proc*. Evaluasi pelaksanaan pekerjaan dijadikan acuan dalam keikutsertaan Pemasok dan Mitra pada proses pengadaan barang dan jasa berikutnya.

Untuk memastikan pencapaian rencana kerja dan target indikator kinerja utama dapat dipertahankan, PLN UIP XIII menetapkan kontrak kerja kepada unit-unit pelaksana yang dituangkan dalam kontrak kinerja unit dan melakukan proses monitoring dan pengukuran realisasi setiap bulan. Hasil pencapaian kinerja unit pelaksana secara periodik dilakukan review dan evaluasi melalui rapat kerja yang dilaksanakan setiap semester yang dihadiri oleh Pemimpin Senior dan Manajer Unit Pelaksana. Hasil evaluasi pencapaian kinerja PLN UIP XIII maupun Unit Pelaksana digunakan untuk meningkatkan pencapaian hasil/ keluaran utama berupa rencana kerja dan upaya-upaya perbaikan yang berkelanjutan dan harus dilaksanakan oleh Unit Pelaksana.

Selain itu, PLN UIP XIII memastikan ketersediaan keuangan dan sumber daya lainnya untuk mendukung pencapaian rencana kerja yang sudah ditetapkan dalam RKAP dan memenuhi kewajiban yang sedang berjalan, dengan cara menyusun Program Kerja yang dituangkan dalam Program Rencana Kerja (PRK) dan Rencana Anggaran Operasi (RAO) serta menjalankan rencana kerja yang kritikal berdasarkan urutan prioritasnya yang dapat mengamankan kelangsungan operasional perusahaan. Upaya lain yang dilakukan dengan menyusun usulan RKAP mulai pertengahan tahun dan pada proses penyusunan RKAP PLN UIP XIII menyusun proyeksi kebutuhan sumber daya, khususnya keuangan, untuk mengidentifikasi secara awal kebutuhan keuangan secara keseluruhan dan seluruh sumber pendanaan yang dibutuhkan, serta menetapkan rencana aliran keuangan (jumlah dan waktu). Monitoring terhadap realisasi anggaran yang telah diserap, dilakukan setiap bulan dan apabila tidak mencukupi untuk mendukung pencapaian rencana kerja dalam RKAP dan memenuhi kewajiban yang sedang berjalan, maka PLN UIP XIII membuat usulan revisi RKAP yang kemudian dikirim ke PLN Pusat.

PLN UIP XIII mengalokasikan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya berdasarkan rencana pengembangan sistem ketenagalistrikan yang disusun oleh Bidang Perencanaan serta rencana kerja dan target yang sudah ditetapkan dalam RKAP. Manajer Perencanaan PLN UIP XIII melakukan *review* tersebut digunakan untuk menentukan skala prioritas program kerja. Selanjutnya Unit Pelaksana mendapatkan penetapan Sumber Daya Keuangan yang dialokasikan untuk mendukung rencana/program kerja sebagai anggaran investasi. Alokasi sumber daya manusia untuk ditempatkan di Kantor Induk dan Unit Pelaksana melalui Keputusan General Manager dan atau ketetapan penempatan/penugasan pegawai mengacu kepada ketetapan organisasi. Sumber daya lain seperti peralatan dan material dialokasikan sesuai PPK yang telah diterbitkan SKKI atau SKKO dengan menetapkan GM. PLN UIP XIII melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pemanfaatan alokasi sumber daya oleh Unit Pelaksana dan memastikan bahwa program kerja berjalan sesuai usulan dan alokasi keuangan yang diberikan. Hasil evaluasi tersebut dijadikan acuan pembuatan usulan revisi RKAP ke PLN Pusat apabila penyerapan anggaran melampaui pagu yang ditetapkan dan menjadi acuan oleh Kantor Induk melakukan penetapan alokasi sumber daya untuk tahun berikutnya.

PLN UIP XIII memastikan bahwa sistem pengukuran rencana kerja telah menyeluruh dan memperkuat keselarasan organisasi, dengan cara melakukan monitoring, evaluasi dan analisa KPI UIP XIII yang diturunkan menjadi KPI Unit Pelaksana dilaporkan setiap bulan dan dievaluasi triwulanan oleh KPKU. KPI GM/ Kantor Induk/ Unit Pelaksana dievaluasi untuk perbaikan kinerja organisasi dan mendukung pencapaian sasaran utama perusahaan secara menyeluruh. *Deployment* dan *Cascading* KPI Kantor Induk/ Unit Pelaksana melalui SIMKPNAS menjadi sasaran kinerja individu level Manajer

Bidang, Manajer Unit Pelaksana, *Deputy Manager* dan Staf memastikan bahwa sistem pengukuran rencana kerja memperkuat keselarasan organisasi.

## **5.2 Integrasi Profil dengan Item Perencanaan Strategis**

Mengingat pentingnya hal-hal yang diuraikan dalam *Organizational Profile* (OP) sebagai *Key Factors* (KF) yang menentukan respons dalam setiap item, berikut ini disajikan matriks integrasi antara faktor-faktor kunci dalam OP dengan setiap item yang dimaksud. Dalam konteks Sistem Manajemen Kinerja Organisasi, “ketentuan” yang ditetapkan oleh para pemimpin senior dalam OP dijadikan acuan bagi seluruh jajaran organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya. Dalam konteks penilaian MBNQA atau *Self Assessment* berbasis Kriteria *Baldrige*, setiap KF akan menjadi acuan apakah respons dalam item-item kategori 2 ini akan mengarah menjadi *Strength* atau *Opportunity for Improvement*. Jadi perlu disadari pentingnya OP yang ternyata bukan hanya sekedar *Company Profile* yang merupakan dokumen pelengkap perusahaan (Sadikin, 2008:165)



Tabel 5.1 Matriks Integrasi Profil dengan Item Perencanaan Strategis

<b>ORGANIZATIONAL PROFILE</b>	<b>ITEM</b>	
	<b>2.1</b>	<b>2.2</b>
<b>ORGANIZATIONAL DESCRIPTION</b>		
<i>ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT</i>		
Produk Utama	*	*
Visi & Tata Nilai	*	*
Misi		
Kompetensi Inti	*	
Profil Tenaga Kerja		*
Fasilitas, Teknologi, & Perangkat	*	
Regulasi & Hukum	*	
<b>ORGANIZATIONAL RELATIONSHIP</b>		
Tata Kelola & Perilaku Etis		
Pelanggan Kunci	*	*
Pemangku Kepentingan Kunci	*	*
Segmen Pasar	*	*
Pemasok, Mitra & Kolaborator		
<b>ORGANIZATIONAL SITUATION</b>		
<i>COMPETITIVE ENVIRONMENT</i>		
Kompetitor, Komparasi, & Benchmark	*	*
<b>KONTEKS STRATEGIS</b>		
Tantangan & Keunggulan Strategis	*	
Keberlanjutan	*	
<b>PERFORM IMPROVEMENT SYSTEM</b>		
Kinerja Organisasi		*
Proses Evaluasi/ Review		
Pembelajaran Organisasional		
Proses Inovasi	*	
Proyeksi Kinerja		*

Sumber: Penuntun Menyusun Aplikasi Baldrige (2008:166)

Berdasarkan matriks integrasi profil dengan item pada kategori perencanaan strategis, mengarahkan pada *Strength* atau *Opportunity for Improvement*. Dalam mengidentifikasi *Strength* dan *Opportunities for Improvement* (OFI) kunci untuk dijadikan *Area for Improvement* (AFI) dan *Action Plan* (AP). Setelah selesai merespons seluruh pertanyaan *Baldrige*, menerima Laporan Umpan Balik, kemudian PT PLN UIP (Persero) XIII Makassar dituntut

untuk dapat mengakselerasikan langkah perbaikan dengan melakukan analisis secara mandiri. Hasil *assessment* adalah “petunjuk jalan” bagi perbaikan organisasi dengan menyusun *Action Plan*.

### 5.3 Proses Penilaian ADLI

Penilaian adalah tahap terakhir dari pengukuran kinerja *Malcolm Baldrige*. Dari hasil penilaian ini, kita dapat mengetahui *grade* perusahaan sesuai dengan nilai yang diperoleh. Nilai/ skor diperoleh dari deskripsi kinerja perusahaan. Deskripsi kinerja PT. PLN UIP XIII Makassar khususnya Perencanaan Strategis terlampir pada tabel lampiran 2.

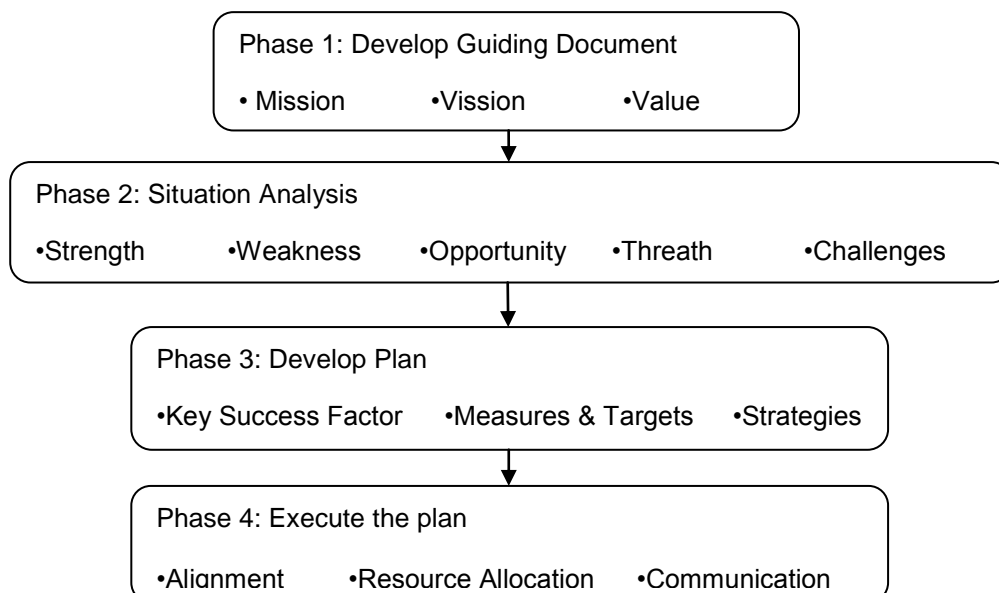
Proses perencanaan strategis dibagi berdasarkan 2 sub kategori, antara lain pengembangan strategis dan implementasi strategis. Dibawah ini akan diuraikan masing-masing bagian dari sub kategori pengembangan strategis dan implementasi strategis, dan kemudian diberikan penilaian. Dari penjabaran nilai yang diperoleh dari deskripsi kinerja, ada beberapa pertanyaan yang tidak diberi penilaian. Berikut penjabarannya.

Tabel 5.2. Proses Penilaian ADLI sub bidang Perencanaan strategis

<b>Kategori 2. PERENCANAAN STRATEGIS</b>									
<b>Sub Kategori 2.1 Pengembangan Strategi</b>		<b>SELF ASSESSMENT OLEH INTERNAL PLN</b>				<b>PENILAIAN OLEH EVALUATOR</b>			
<b>Persyaratan Bidang/ Sub Bidang</b>		<b>A</b>	<b>D</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>L</b>	<b>I</b>
<b>Proses Pengembangan Strategi</b>									
<b>1) Proses Perencanaan Strategis</b>									
a.1.1	Bagaimana Perusahaan melakukan perencanaan strategis	6	6	3	3	2	3	2	2
a.1.2	Apa saja langkah-langkah proses utamanya?								
a.1.3	Siapa saja yang terlibat dalam proses utamanya								
a.1.4	Seperti apa rentang waktu perencanaan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan anda?								
a.1.5	Bagaimana rentang waktu tersebut ditetapkan	4	4	4	3	2	3	3	3
a.1.6	Bagaimana proses perencanaan strategis tersebut menyikapi rentang waktu tersebut	4	4	4	3	3	3	3	3
a.1.7	Bagaimana perencanaan strategis mengatasi kebutuhan kelincuhan organisasi dan fleksibilitas perusahaan?	4	4	4	3	3	2	2	2

Sumber: diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Proses perencanaan strategis dijelaskan melalui grafik seperti berikut:



Sumber: Insights to Performance Excellence 2009-2010 (2009: 267)

Gambar 5.2 Grafik Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis menekankan pentingnya organisasi dalam menyikapi dan merespons berbagai perubahan lingkungan yang dinamis dan sulit untuk diperkirakan (Moeherione, 2012:99). Proses perencanaan strategis melibatkan manajemen senior dan manajer dari unit bisnis atau pusat tanggung jawab utama lainnya, dan dibantu oleh staf masing-masing (Anthony dan Govindarajan, 2005:9). Proses perencanaan strategis dimulai dengan fase pertama dengan menyiapkan dokumen pengembangan berupa visi, misi, dan nilai. Kemudian diubah kedalam *actions plan* (rencana strategis) melalui analisis situasi organisasi meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman serta pilihan. Dengan menganalisis situasi organisasi, dibentuklah rencana strategis. Sistem perencanaan yang berlaku disebut dengan RKAP yang menjadi keluaran proses perencanaan dalam bentuk kegiatan kerja yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran tertentu, bukan kinerja yang akan dihasilkan dalam tahun anggaran tertentu. Oleh karena namanya sudah menunjukkan secara eksplisit sebagai rencana kerja, maka keluaran yang dihasilkan tidak menuntut penyusunnya untuk menghasilkan laba (Mulyadi, 2007:558). Tahap terakhir adalah mengeksekusi rencana. Eksekusi rencana dilakukan dengan arahan dari dokumen pendukung, alokasi sumber daya, dan pengintegrasian kepada setiap jajaran organisasi.

Rentan waktu proses perencanaan strategis biasanya mencakup periode 5 tahun berdasarkan Kep.102/MBU/2002 dan waktu proses perencanaan RKAP dalam jangka waktu 1 tahun berdasarkan Kep,101/MBU/2002. Rentang waktu proses perencanaan strategis menjelaskan latar belakang dan sejarah organisasi, visi misi, maksud dan tujuan, arah pengembangan/ sasaran/ target yang akan dicapai, strategi, kebijakan umum dan fungsional, serta program kegiatan (Permen Keu RI. NO. 28/PMK.06/2013). Kemudian dievaluasi

berdasarkan pelaksanaan RJP sebelumnya meliputi asumsi yang digunakan, pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dan penyimpangan yang terjadi, realisasi sumber dana, serta pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Begitu pula dengan PLN UIP XIII, proses perencanaan strategis dimulai dengan proses penyusunan RJP untuk sasaran dan strategi jangka panjang serta RKAP untuk sasaran dan strategi jangka pendek. Pelaksanaan penyusunan melibatkan seluruh pemimpin senior dan bidang anggaran. Proses pelaksanaannya sudah sesuai namun untuk evaluasi belum ditindaklanjuti terkait dengan perubahan lingkungan.

Tabel 5.3 Proses Penilaian ADLI sub bidang Inovasi

Kategori 2. PERENCANAAN STRATEGIS									
Sub Kategori 2.1 Pengembangan Strategi		SELF ASSESSMENT OLEH INTERNAL PLN				PENILAIAN OLEH EVALUATOR			
Persyaratan Bidang/ Sub Bidang		A	D	L	I	A	D	L	I
Proses Pengembangan Strategi									
(2) Inovasi									
a.2.1	Bagaimana anda menciptakan suatu lingkungan yang mendukung INOVASI?	4	4	3	3	3	3	3	3
a.2.2	Bagaiamana perusahaan mengidentifikasi peluang-peluang strategis?	6	6	5	5	3	2	2	2
a.2.3	Bagaiamana perusahaan mengidentifikasi peluang-peluang strategis?	6	6	5	4	3	2	3	3
a.2.4	Apa saja peluang-peluang strategis perusahaan tersebut?								

Sumber: diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Inovasi bermakna perubahan besar untuk meningkatkan produk, layanan, program, proses operasi dan model bisnis organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai baru bagi para pemangku kepentingan. Inovasi

memerlukan lingkungan yang mendukung proses untuk mengidentifikasi peluang strategis, dan kecerdasan risiko (Blazey, 2013:25). Peluang strategis dapat diidentifikasi dengan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat dibangun dengan beberapa komponen, salah satunya adalah inovasi (Wahyudi, 2010:196). Inovasi menjadi faktor penting dalam pertumbuhan perusahaan. Inovasi merupakan sistem aktivitas organisasi yang mentransformasikan teknologi mulai dari ide sampai komersialisasi. Inovasi mengacu pada pembaharuan suatu produk, proses, dan jasa baru. Inovasi merupakan suatu hal yang penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Tanpa inovasi, perusahaan akan mati. Perusahaan yang melakukan inovasi secara terus menerus akan dapat mendominasi pasar, dengan kreasi, model dan penampilan produk yang baru. Pada akhirnya dengan strategi inovasi akan memunculkan keunikan produk yang sulit ditiru pesaing.

Inovasi pun dikembangkan dalam lingkungan PLN. Untuk mendukung tercapainya sasaran strategis, PLN juga memanfaatkan peluang-peluang yang ada dalam lingkungannya untuk mengembangkan hasil karya dan melakukan kegiatan lomba setiap tahun. Kegiatan ini bersifat teknik, non teknik, *technical supporting* dan *non technical supporting*. Bagi pemenang karya inovasi diberikan penghargaan berupa reward dan diberikan kesempatan untuk mewakili PLN UIP XIII ke tingkat regional dan nasional. Secara eksplisit, kegiatan ini dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk terus berinovasi.

Tabel 5.4 Proses Penilaian ADLI sub bidang Pertimbangan dalam menyusun strategi

<b>Kategori 2. PERENCANAAN STRATEGIS</b>									
Sub Kategori 2.1 Pengembangan Strategi		SELF ASSESSMENT OLEH INTERNAL PLN				PENILAIAN OLEH EVALUATOR			
Persyaratan Bidang/ Sub Bidang		A	D	L	I	A	D	L	I
<b>Proses Pengembangan Strategi</b>									
<b>(3) Pertimbangan dalam menyusun Strategi</b>									
a.3.1	Bagaimana perusahaan mengumpulkan dan menganalisa data dan mengembangkan informasi yang menyangkut faktor-faktor penting dibawah ini sebagai bagian dari proses perencanaan strategis?								
a.3.1.1	TANTANGAN dan KEUNGGULAN STRATEGIS	6	6	5	4	2	2	2	2
a.3.1.2	RISIKO-RISIKO KEBERLANJUTAN Perusahaan	6	6	6	5	3	2	2	2
a.3.1.3	Potensial blindspot dalam proses perencanaan strategis	6	6	5	5	3	3	3	3
a.3.1.4	kemampuan perusahaan untuk melaksanakan rencana strategis	6	6	5	5	3	3	3	3

Sumber: diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Perusahaan perlu memahami konsep ketidakpastian. Konsep ketidakpastian ini digunakan sebagai pertimbangan dalam menyusun strategi. Manajer harus dilatih untuk berjaga-jaga terhadap tiga jenis konsekuensi negatif yang tidak disengaja dalam kaitannya dengan keterlibatan dalam penyusunan strategi. Hal pertama adalah mengefisienkan waktu dalam proses pengambilan keputusan, kedua jika penyusun tidak terlibat langsung secara mendalam pada penerapannya, mereka dapat mengelak dari tanggung jawab individu atas keputusan yang diambil, dan ketiga manajer harus dilatih untuk mengantisipasi dan menanggapi kekecewaan dari para bawahan yang terlibat terhadap harapan yang tidak tercapai (Pearce dan Robinson, 2008:14).

Pertimbangan strategis dilingkungan PLN dilakukan dengan proses analisa SWOT berupa tantangan dan keunggulan strategis yang dilakukan oleh

manajer Bidang terkait dan Unit Pelaksana Kontruksi (UPK). Manajer bidang dan UPK mempertimbangkan hasil evaluasi kinerja untuk melihat hasil pencapaian yang telah dilakukan. Hasil analisa SWOT digunakan untuk menentukan posisi strategi perusahaan. Dalam melakukan pertimbangan strategi, PLN masih dalam tahap pengembangan dengan sistem/ metode yang dimiliki telah terdefinisi meliputi proses input dan outputnya, ukuran waktu dan indikator keberhasilan.

Tabel 5.5 Proses Penilaian ADLI sub Sistem Kerja dan Kompetensi Inti

<b>Kategori 2. PERENCANAAN STRATEGIS</b>									
<b>Sub Kategori 2.1 Pengembangan Strategi</b>		<b>SELF ASSESSMENT OLEH INTERNAL PLN</b>				<b>PENILAIAN OLEH EVALUATOR</b>			
<b>Persyaratan Bidang/ Sub Bidang</b>		<b>A</b>	<b>D</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>L</b>	<b>I</b>
<b>Proses Pengembangan Strategi</b>									
<b>a. Proses Perencanaan Strategis</b>									
<b>4) Sistem Kerja dan Kompetensi Inti</b>									
a.4.1	Apa saja sistem kerja perusahaan yang menentukan?								
a.4.2	Bagaimana perusahaan membuat keputusan-keputusan SISTEM KERJA?	5	1	1	1	2	1	1	1
a.4.3	Bagaimana perusahaan memutuskan mana saja PROSES yang akan dipenuhi dengan Mitra dan pemasok dari eksternal?	5	1	1	1	2	1	1	1
a.4.4	bagaimana keputusan tersebut mempertimbangkan KOMPETENSI INTI perusahaan dan Kompetensi Inti potensial pemasok dan mitra?	5	1	1	1	2	1	1	1
a.4.5	bagaimana perusahaan menentukan kompetensi inti ke depan?	5	1	1	1	2	1	1	1

Sumber: diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Kompetensi inti adalah sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan. Kompetensi ini merupakan kompetensi khusus yang dimiliki oleh perusahaan. Kompetensi inti perusahaan bisa juga diartikan dengan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan



kompetensi dan sumber daya yang lebih efektif dibandingkan dengan para kompetitor (Yulianti, 2012;107).

Kompetensi inti yang dimiliki PLN UIP XIII yaitu dengan melakukan pengendalian konstruksi dan pengelolaan pembangunan jaringan, dan juga sistem kerja utama maupun penunjang. PLN UIP XIII membuat keputusan-keputusan dengan cara memperhatikan kepentingan pelanggan *stakeholders* serta kemajuan perusahaan. Namun, dalam sistem kerja dan kompetensi inti PLN masih dalam tahap penerapan dan sebagian kecil unit kerja yang menjalankannya. Begitu pula pengukuran input, proses outputnya, prosedur sistematisnya belum jelas, sehingga sistem kerja dan kompetensi inti ini belum dapat dilakukan secara merata oleh setiap karyawan.

Tabel 5.6 Proses Penilaian ADLI sub bidang Sasaran Strategis Utama

<b>Kategori 2. PERENCANAAN STRATEGIS</b>									
<b>Sub Kategori 2.1 Pengembangan Strategi</b>		<b>SELF ASSESSMENT OLEH INTERNAL PLN</b>				<b>PENILAIAN OLEH EVALUATOR</b>			
<b>Persyaratan Bidang/ Sub Bidang</b>		<b>A</b>	<b>D</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>L</b>	<b>I</b>
<b>Proses Pengembangan Strategi</b>									
<b>b. Sasaran Strategis</b>									
<b>(1) Sasaran Strategis Utama</b>									
b.1.1	Apa saja sasaran strategis utama yang menentukan perusahaan dan kerangka waktu pencapaiannya?								
b.1.2	Apa saja tujuan paling penting dari sasaran strategis tersebut								
b.1.3	Apa perubahan-perubahan penting yang diprogramkan, jika ada, terkait dengan produk, pelanggan, pasar, pemasok dan mitra, serta bagaimana melaksanakannya?								

Sumber: diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Dalam penilaian sasaran strategis, semua pertanyaan tidak diberi penilaian. Hal ini disebabkan karena pada penilaian ADLI, untuk merespon pertanyaan hanya berupa pertanyaan "bagaimana". Pada pertanyaan "apa" dan

“siapa” tidak diberi respon disebabkan karena pada pertanyaan “bagaimana” ini merupakan sistem yang telah melingkupi jawaban yang diperlukan pada pertanyaan “apa” dan siapa” yang merupakan elemen-elemen dari sistem yang telah dipertanyakan sebelumnya.

Seperti gambaran visi, misi dan tujuan PLN, tersirat sasaran strategis utama dan target pencapaiannya. Sasaran strategis, tujuan, serta target pencapaian PLN UIP XIII telah direncanakan dalam produk, pelanggan dan pasar serta mitra bisnis. Gambaran produk dengan mempercepat penyelesaian pekerjaan transmisi dan gardu induk. Untuk pelanggan dan pasar dilakukan melalui peningkatan mutu pelayanan pelanggan yang berkaitan dengan *complain* pelanggan. Begitu pula pemasok dan mitra, dengan merencanakan pemberian informasi lebih awal mengenai seluruh rencana pekerjaan barang dan jasa dalam satu tahun secara terbuka.

Tabel 5.7 Proses Penilaian ADLI sub bidang Pertimbangan Sasaran Strategis

<b>Kategori 2. PERENCANAAN STRATEGIS</b>									
<b>Sub Kategori 2.1 Pengembangan Strategi</b>		<b>SELF ASSESSMENT OLEH INTERNAL PLN</b>				<b>PENILAIAN OLEH EVALUATOR</b>			
<b>Persyaratan Bidang/ Sub Bidang</b>		<b>A</b>	<b>D</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>L</b>	<b>I</b>
<b>Proses Pengembangan Strategi</b>									
<b>b. Sasaran Strategis</b>									
<b>(2) Pertimbangan Sasaran Strategis</b>									
b.2.1 Bagaimana sasaran strategis perusahaan:									
b.2.1.1	mengatasi tantangan strategis dan mengoptimalkan KOMPETENSI INTI, KEUNGGULAN STRATEGIS dan PELUANG-PELUANG STRATEGIS?	6	5	4	4	3	3	3	3
b.2.1.2	menyeimbangkan horison waktu rencana jangka pendek dan jangka panjang	6	1	1	1	2	2	2	2
b.2.1.3	memperhitungkan dan menyeimbangkan semua harapan seluruh pemangku kepentingan	6	1	1	1	2	1	1	1

Sumber: diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Sasaran strategis diidentifikasi dan disusun berdasarkan pertumbuhan atau gambaran untuk memenuhi target yang telah ditetapkan. Gambaran tersebut harus sesuai dengan siklus dari pemimpin senior (Blazey, 2009:114). Walaupun PLN UIP XIII telah mempunyai sasaran strategis organisasi untuk mengatasi dan meningkatkan kompetensi inti, keunggulan strategis (*advantage*) dan peluang-peluang strategis, dan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis ditetapkan indikator kinerja kunci (KPI) dan target jangka pendek (1 tahun) dan jangka panjang (5 tahun) dengan mempertimbangkan tantangan dan peluang hasil dari analisis SWOT, namun hal tersebut tidak dilakukan secara sistematis, sehingga akan sulit bagi PLN UIP XIII untuk mengatasi tantangan strategis dan mengidentifikasi peluang-peluang strategis, serta menyeimbangkan kebutuhan seluruh stakeholder. Pertimbangan sasaran strategis yang ditetapkan dapat menjawab kebutuhan seluruh stakeholder baik dari direktur, manajer bidang sampai kepada karyawan.

Tabel 5.8 Proses Penilaian ADLI sub bidang Pengembangan Rencana Kerja

<b>Kategori 2. PERENCANAAN STRATEGIS</b>								
Sub. Kategori 2.2 Implementasi Strategi				SELF ASSESSMENT OLEH PLN		PENILAIAN OLEH EVALUATOR		
Persyaratan Bidang/ Sub Bidang				A	D	L	I	A D L I
<b>a. Pengembangan dan Penjabaran Program Kerja</b>								
(1) Pengembangan Rencana Kerja								
a.1.1 Bagaimana perusahaan mengembangkan program kerja?				6	6	6	6	2 2 2 2
a.1.2 Apa program kerja jangka pendek dan panjang utama perusahaan dan keterkaitannya dengan sasaran strategis?								

Sumber: diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

PLN mengembangkan program kerja dari sasaran strategis, inisiatif strategis dan tujuan tujuan capaian perusahaan dengan cara mereview kontrak manajemen dari PLN pusat, melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja periode sebelumnya, penjabaran target kinerja ke UPK, pembahasan kesepakatan dan penetapan target kinerja UPK dan melakukan evaluasi. Pengembangan rencana kerja masih sangat perlu diperhatikan,. Dari sistem dan metode yang digunakan belum jelas tahapannya, sehingga sebagian besar prosesnya belum konsisten dijalankan oleh unit-unit yang bersangkutan. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi untuk ditindaklanjuti sebagai perbaikan proses.

Tabel 5.9 Proses Penilaian ADLI sub bidang Implementasi Rencana Kerja

<b>Kategori 2. PERENCANAAN STRATEGIS</b>								
Sub. Kategori 2.2 Implementasi Strategi	<b>SELF ASSESSMENT OLEH PLN</b>				<b>PENILAIAN OLEH EVALUATOR</b>			
<b>Persyaratan Bidang/ Sub Bidang</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>L</b>	<b>I</b>
<b>a. Pengembangan dan Penjabaran Program Kerja</b>								
<b>(2) Implementasi Rencana Kerja</b>								
a.2.1 Bagaimana perusahaan mengimplementasikan program kerja ke seluruh jajaran perusahaan: kepada tenaga kerja, pemasok dan mitra utama yang relevan untuk mencapai sasaran strategis utama?	6	6	5	4	2	3	2	2
a.2.2 Bagaimana memastikan bahwa hasil-hasil atau target terpenting dari program kerja dapat dicapai/ dipertahankan?	6	6	5	5	2	3	2	2

Sumber: diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Salah satu langkah penting dalam implementasi strategi adalah membagi-bagi sasaran jangka panjang ke dalam berbagai sasaran jangka pendek (misalnya dalam jangka waktu setahun) yang saling berkesinambngan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur. Sasaran jangka pendek ini

hendaknya mengacu pada strategi fungsional yang sifatnya operasional (Umar,2005:8).

Implementasi rencana kerja lingkup PLN UIP XIII, menjabarkan program kerja diseluruh jajaran organisasi kepada pegawai untuk mencapai sasaran strategis utama. Hal yang perlu dijabarkan meliputi hasil dari pengambilan keputusan, peluang apa saja yang dapat ditingkatkan untuk meningkatkan hasil yang lebih efektif. Proses penjabaran rencana kerja diseluruh jajaran organisasi ditetapkan melalui *Key Performance Indicator*. Target KPI di *cascading* kepada semua level pegawai. Dalam pengimplementasian ini, PLN mampu menerapkan sistem dan metodenya sehingga dapat ditindaklanjuti dengan proses perbaikan yang sistematis dengan menggunakan data dan analisa fakta meskipun sangat terbatas.

Tabel 5.10 Proses Penilaian ADLI sub bidang Alokasi Sumber Daya

<b>Kategori 2. PERENCANAAN STRATEGIS</b>								
<b>Sub. Kategori 2.2 Implementasi Strategi</b>	<b>SELF ASSESSMENT OLEH PLN</b>				<b>PENILAIAN OLEH EVALUATOR</b>			
<b>Persyaratan Bidang/ Sub Bidang</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>L</b>	<b>I</b>
<b>a. Pengembangan dan Penjabaran Program Kerja</b>								
<b>(3) Alokasi Sumber Daya</b>								
a.3.1 Bagaimana perusahaan memastikan bahwa sumber daya finansial dan sumber daya lainnya tersedia untuk mendukung pencapaian program kerja, sekaligus memenuhi kewajiban saat ini?	6	6	5	5	2	3	2	2
a.3.2 Bagaimana perusahaan mengalokasikan sumber daya tersebut untuk mendukung pencapaian program kerja?	6	6	5	5	2	3	2	2
a.3.3 Bagaimana perusahaan menilai dan mengelola risiko finansial dan risiko lainnya yang terkait program kerja, untuk memastikan keberlangsungan usaha secara finansial?	6	6	6	5	2	3	3	3

Sumber: diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Alokasi sumber daya merupakan tujuan utama dalam pembuatan rencana strategis. Suatu perusahaan tanpa proses perencanaan strategis mempertimbangkan terlalu banyak masalah-masalah strategis dalam tahap pembuatan anggaran, sehingga secara potensial mengarah pada kelebihan informasi, pertimbangan yang mencukupi atas beberapa alternatif strategi, atau pengabaian dari beberapa pilihan yang semuanya merupakan lingkup disfungsional yang secara langsung memengaruhi kualitas dari keputusan alokasi sumber daya yang optimal yang mendukung opsi-opsi strategi kunci; proses perencanaan strategis mempersempit tentang opsi sedemikian rupa sehingga para perencana dapat membuat keputusan alokasi sumber daya yang inteligen selama proses pembuatan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2005:6).

Tabel 5.11 Proses Penilaian ADLI sub bidang Perencanaan Tenaga Kerja

<b>Kategori 2. PERENCANAAN STRATEGIS</b>								
<b>Sub. Kategori 2.2 Implementasi Strategi</b>			<b>SELF ASSESSMENT OLEH PLN</b>				<b>PENILAIAN OLEH EVALUATOR</b>	
<b>Persyaratan Bidang/ Sub Bidang</b>			<b>A</b>	<b>D</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>D L I</b>
<b>a. Pengembangan dan Penjabaran Program Kerja</b>								
<b>(4) Perencanaan Tenaga Kerja</b>								
a.4.1 Apa saja program utama tenaga kerja atau sumber daya manusia untuk mencapai sasaran strategis dan program kerja jangka pendek dan panjang perusahaan?								
a.4.2 Bagaimana program SDM tersebut mengantisipasi dampak potensial terhadap tenaga kerja dan kemungkinan perubahan kebutuhan terkait dengan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja?			6	6	5	5	2	3 2 2

Sumber: diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi perusahaan. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian perencanaan tenaga kerja harus dilakukan secara profesional. Tenaga kerja dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu perusahaan atau potensi manusiawi sebagai penggerak perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya (Sartin, 2008:226). Perencanaan tenaga kerja merupakan kegiatan penentuan jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu organisasi (perusahaan) untuk masa yang akan datang. Oleh karena itu perencanaan tenaga kerja adalah serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa akan datang pada suatu organisasi, meliputi penyediaan tenaga kerja baru dan pendayagunaan yang sudah tersedia. Atau dengan kata lain menentukan gerakan tenaga kerja yang ada dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa datang. Perencanaan tenaga kerja dapat juga diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan strategi memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa mendatang. Secara singkat, perencanaan tenaga kerja merupakan proses analisis dan identifikasi kebutuhan untuk dan ketersediaan tenaga kerja dalam perusahaan (Sartin,2008:226)

Tabel 5.12 Proses Penilaian ADLI sub bidang Ukuran Kinerja

<b>Kategori 2. PERENCANAAN STRATEGIS</b>								
Sub. Kategori 2.2 Implementasi Strategi		SELF ASSESSMENT OLEH PLN				PENILAIAN OLEH EVALUATOR		
Persyaratan Bidang/ Sub Bidang		A	D	L	I	A	D	L I
<b>a. Pengembangan dan Penjabaran Program Kerja</b>								
(5) Ukuran Kinerja								
a.5.1 Apa saja ukuran atau indikator kinerja utama untuk menelusuri pencapaian dan efektivitas program kerja?								
a.5.2 Bagaimana memastikan bahwa keseluruhan sistem pengukuran dan evaluasi program kerja perusahaan dapat memperkuat keselarasan seluruh elemen perusahaan?		6	6	5	4	2	3	3 3
a.5.3 Bagaimana perusahaan memastikan bahwa sistem pengukuran dan evaluasi program kerja tersebut telah meliputi penerapan di seluruh bidang yang terkait, serta meliputi pemangku kepentingan utama?		6	6	6	6	3	3	2 3

Sumber : diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Tujuan dari sistem ukuran kinerja adalah untuk membantu menerapkan strategi. Untuk mengimplementasikan atau menerapkan sistem semacam itu, manajemen senior memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting ( *critical success factors*) masa kini dan masa depan, jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strategi. Keberhasilan tergantung kepada kekuatan setiap perusahaan.

Walaupun PLN UIP XIII telah memiliki ukuran indikator kinerja utama yang digunakan untuk menelusuri pencapaian keefektifan rencana kerja yang ditetapkan, namun tidak terbukti adanya prosedur yang sistematis untuk memastikan bahwa sistem pengukuran rencana kerja menyeluruh memperkuat



keselarasan organisasi, sehingga UIP XIII akan kesulitan untuk menelusuri pencapaian keefektifan rencana kerja dan keselarasan organisasi.

Tabel 5.13 Proses Penilaian ADLI sub bidang Modifikasi Rencana Kerja

<b>Kategori 2. PERENCANAAN STRATEGIS</b>								
Sub. Kategori 2.2 Implementasi Strategi		SELF ASSESSMENT OLEH PLN				PENILAIAN OLEH EVALUATOR		
Persyaratan Bidang/ Sub Bidang		A	D	L	I	A	D	L I
<b>a. Pengembangan dan Penjabaran Program Kerja</b>								
(6) Modifikasi Rencana Kerja								
a.6.1 Bagaimana membangun dan mengimplementasikan rencana kerja yang dimodifikasi bila situasi memerlukan pergeseran dalam perencanaan dan mengeksekusi dengan cepat rencana baru tersebut?		6	6	6	6	3	2	3 2

Sumber : diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Walaupun PLN UIP XIII memiliki cara untuk membangun dan mengimplementasikan rencana kerja yang modifikasi bila situasi memerlukan pergeseran/ perubahan dalam perencanaan dan rencana baru yang perlu dieksekusi dengan cepat, dengan melakukan revisi RKAP ke PLN Pusat, namun tidak ada bukti adanya proses yang jelas dan konsisten tentang rentan waktu, model evaluasi dan justifikasi, implementasi rencana kerja yang dimodifikasi, sehingga UIP XIII akan kesulitan mengukur keberhasilan dalam membangun dan mengimplementasikan rencana kerja yang dimodifikasi, bila situasi memerlukan pergeseran/ perubahan dalam perencanaan dan rencana baru yang dieksekusi dengan cepat.

Tabel 5.14 Proses Penilaian ADLI sub bidang Proyeksi Kinerja

Kategori 2. PERENCANAAN STRATEGIS								
Sub. Kategori 2.2 Implementasi Strategi	SELF ASSESSMENT OLEH PLN				PENILAIAN OLEH EVALUATOR			
Persyaratan Bidang/ Sub Bidang	A	D	L	I	A	D	L	I
<b>b. Proyeksi Kinerja</b>								
b.1 Untuk ukuran atau indikator kinerja utama yang diidentifikasi pada 2.2a(5), apa saja proyeksi kinerjanya, baik untuk jangka pendek maupun panjang? Dan bagaimana proyeksi kinerja ini ditentukan					2	2	2	2
b.2 Bagaimana proyeksi kinerja perusahaan dibandingkan dengan proyeksi kinerja pesaing atau perusahaan sejenis pada ukuran-ukuran tersebut di atas?	6	6	6	6	2	2	2	2
b.3 Bagaimana proyeksi tersebut dibandingkan dengan benchmarks utama, target, dan kinerja sebelumnya, jika ada?	6	6	6	6	2	2	2	2
b.4 Jika pencapaian kinerja saat ini atau proyeksi kinerja perusahaan berada di bawah pesaing atau pembanding, bagaimana perusahaan menyikapi kesenjangan tersebut?	6	6	6	6	2	3	3	3

Sumber : diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Keputusan strategis dibuat berdasarkan apa yang diprediksikan oleh manajer, bukan berdasarkan apa yang mereka ketahui. Dalam keputusan-keputusan seperti itu, penekanan terutama ditempatkan pada pengembangan proyeksi yang akan memungkinkan perusahaan memilih pilihan strategi yang paling menjanjikan. Dalam lingkungan perdagangan bebas yang bergejolak dan kompetitif, suatu perusahaan hanya akan berhasil jika mengambil tindakan yang proaktif (antisipatif) terhadap perubahan (Pearce dan Robinson, 2008:7).

Proyeksi kinerja 2 hingga 5 tahun dengan mengembangkan tingkat data dari pesaing, *benchmarks*, dan kinerja masa lalu membentuk sebuah dasar

valid untuk perbandingan. Strategi dan tujuan yang berlaku di organisasi untuk memenuhi rencana tingkat kinerja bagi para pesaing dan diharapkan dapat menjadi barometer tingkat pesaing atau perbandingan kinerja yang digunakan untuk mengatur organisasi. Rencana dan tujuan proyeksi rencana dan kinerja mempertimbangkan akuisisi baru. Teknik untuk meningkatkan akurasi dikembangkan dan digunakan untuk meningkatkan perencanaan siklus depan . (Blazey, 2009: 124)

Dari penjabaran masing-masing item deskripsi kinerja dalam sub kategori pengembangan strategis, maka dapat dihasilkan ukuran penilaian dari evaluator, sebagai berikut.

Tabel 5.15 Penilaian ADLI Pengembangan Strategis

Sub Kategori	Penilaian			
	A	D	L	I
a.1.1	2	3	2	2
a.1.5	2	3	3	3
a.1.6	3	3	3	3
a.1.7	3	2	2	2
a.2.1.	3	3	3	3
a.2.2	3	2	2	2
a.2.3	3	2	3	3
a.3.1.1	2	2	2	2
a.3.1.2	3	2	2	2
a.3.1.3	3	3	3	3
a.3.1.4	3	3	3	3
a.4.2	2	1	1	1
a.4.3	2	1	1	1
a.4.4	2	1	1	1
a.4.5	2	1	1	1
b.2.1.1	3	3	3	3
b.2.1.2	2	2	2	2
b.2.1.3	2	1	1	1
<b>Average</b>	2,5	2,1	2,1	2,1
<b>Pembulatan</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Pembulatan final</b>	<b>2,25</b>			

Sumber : diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Berdasarkan uraian tabel diatas, pada sub kategori pengembangan strategis PT PLN UIP XIII Makassar memperoleh nilai 2,25 dan dibulatkan menjadi 2,3. Ini mengindikasikan bahwa PT. PLN berada pada skala 2, sehingga persentase skor kategori pengembangan strategis, berada pada 30%; 35%; 40%; 45%. Oleh karena, nilai average total ADLI sebesar 2,25 dan berada pada batas bawah, maka persentase yang digunakan adalah 35%. Berarti:

$$= \text{Persentase} * \text{bobot masing-masing kategori}$$

$$= 35\% * 45$$

$$= 15,75 \text{ poin}$$

Skor poin pada kategori pengembangan strategis adalah 15,75 poin.

Dari hasil penilaian kinerja PT. PLN UIP XIII Makassar yang terlampir pada tabel diatas, tim evaluator sebagai penilai eksternal menunjukkan bahwa kinerja PT. PLN UIP XIII dari segi pengembangan strategi masih perlu perbaikan. Hal ini terbukti dengan penilaian yang berada pada skala 2 yang menjelaskan bahwa *Approach* ditemukan bukti tentang proses/cara/metode sudah mulai sistematis memenuhi persyaratan dasar, *deployment* masih pada tahap permulaan implementasi pada semua unit bidang/ unit kerja atau masih ditemukan kendala dalam memenuhi persyaratan dasar. Sedangkan dari segi *learning* dalam tahap permulaan transisi orientasi perbaikan dari yang bersifat reaktif terhadap permasalahan ke orientasi perbaikan yang lebih proaktif, dan *Integration* masih pada keselarasan proses/metode/cara antar bidang/ unit kerja secara umum yang dicapai melalui penyelesaian masalah secara bersama.

Hal yang menjadi perhatian utama bagi PLN adalah dari segi sistem kerja dan kompetensi inti. Pada sistem kerja dan kompetensi inti, tim evaluator menilai kinerja PLN UP XIII pada skala 2 untuk *approach* yang menunjukkan

bahwa metode yang diterapkan sudah mulai sistematis memenuhi persyaratan dasar dengan membuat keputusan sistem kerja dengan memperhatikan kepentingan stakeholders dan pelanggan. Pada segi *deployment* tidak ditemukan bukti penerapan proses/cara/ metode yang sistematis karena pada deskripsi kinerja PLN masih berupa pendelegasian wewenang pengawasan proyek kepada unit pelaksana konstruksi, tidak secara umum menjelaskan metode pengembangan secara rinci. Sedangkan dari segi *Learning* belum ditemukan bukti orientasi yang jelas atau perbaikan yang dilakukan lebih reaktif terhadap permasalahan, dan untuk *integration* tidak adanya keselarasan organisasi atau masing-masing bidang/unit kerja bekerja sendiri-sendiri. Hal inipun sebenarnya disadari oleh lingkup PLN sendiri, yang merasa bahwa pada sistem kerja dan kompetensi inti PLN belum mampu untuk bekerjasama dan menyelesaikan masalah dalam masing-masing unit kerja, begitupun pada pendelegasian wewenang kepada unit, dan kerjasama pada pemasok, pelanggan, dan mitra bisnis lainnya.

Selanjutnya, yang menjadi penilaian pada kategori perencanaan strategis adalah sub kategori implementasi strategi.

Tabel 5.16 Penilaian ADLI Implementasi Strategi

Sub Kategori	Penilaian			
	A	D	L	I
a.1.1	2	2	2	2
a.2.1	2	3	2	2
a.2.2	2	3	2	2
a.3.1	2	3	2	2
a.3.2	2	3	2	2
a.3.3	2	3	3	3
a.4.2	2	3	2	2
a.5.2	2	3	3	3
a.5.3	3	3	2	3
a.6.1	3	2	3	2
b.1	2	2	2	2
b.2	2	2	2	2
b.3	2	2	2	2
b.4	2	3	3	3
<b>average</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>pembulatan</b>	<b>2,25</b>			
<b>pembulatan final</b>	<b>2,3</b>			

Sumber : diolah dari data sekunder PT.PLN UIP XIII Makassar

Menurut evaluator, pada kategori implementasi strategi PT. PLN memperoleh nilai 2,25 dan dibulatkan menjadi 2,3 dan berada pada skala 3, sehingga persentase skor pada kategori implementasi strategi adalah 30%; 35%; 40%; dan 45%. Oleh karena, nilai average total ADLI sebesar 2,25 berada pada batas bawah maka persentase yang digunakan adalah 35%. Berarti:

$$\begin{aligned}
 &= \text{Persentase} * \text{bobot kategori} \\
 &= 35\% * 40 \\
 &= 14
 \end{aligned}$$

Skor poin pada kategori implementasi strategi adalah 14. Hal ini diperkuat dengan penilaian evaluator yang mengemukakan bahwa kinerja PT.PLN UIP XIII masih dalam standar cukup. Hal ini dibuktikan dengan total skor yang menggambarkan kinerja PLN masih pada skala 3. Pada skala ini seperti

yang dijelaskna pada pengembangan strategi diatas masih perlu perbaikan dan perhatian yang lebih untuk setiap bidang maupun sub bidang antara lain pengembangan rencana kerja, implementasi rencana kerja, alokasi sumberdaya, perencanaan tenaga kerja ukuran kinerja, modifikasi rencana kerja, dan proyeksi kinerja. Berkaitan dengan kinerja ini PLN masing sangat rentan terhadap tindakan kecurangan, hal ini dikarenakan evaluasi penerapan diseluruh jajaran kinerja belum sepenuhnya sampai pada lini kebawah. Proses perencanaan strategis yang seharusnya menggambarkan tingkat kesesuaian cita-cita perusahaan terjabarkan dari karyawan operasional sampai pada manajemen puncak dapat dipahami oleh masing-masing stakeholders.

Secara keseluruhan untuk kategori perencanaan strategis masih sangat perlu diperhatikan. Terbukti dengan hasil penilaian melalui dua sub kategori sebesar 29,75 terdiri dari 15,75 pada pengembangan strategi dan implementasi strategi sebesar 14 poin. pada kategori ini sangat penting dalam pencapaian visi misi perusahaan karena mampu merangkum cita-cita perusahaan dari kepentingan stakeholders utama sampai kepada karyawan. Sehingga diperlukan kerjasama yang baik antara karyawan dengan manajemen puncak untuk mencapai suatu tujuan yang *excellent* dengan capaian kinerja mencapai 85 poin..

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan XIII Makassar, maka diperoleh kesimpulan bahwa pengukuran kinerja perencanaan strategis PT. PLN Unit Induk Pembangunan XIII Makassar menggunakan kriteria Malcolm Baldrige. Pengukuran kinerja ini membagi ke dalam dua sub kategori, yaitu pengembangan strategis dan implementasi strategis. Pengembangan strategis dimaksudkan untuk menetapkan strategi yang mampu menjawab tantangan dan keunggulan strategis. Pengembangan strategi ini meliputi proses perencanaan strategis, inovasi, pertimbangan dalam menyusun strategi, sistem kerja dan kompetensi inti, sasaran strategis, dan pertimbangan sasaran strategis. Sedangkan pada kategori implementasi strategi dimaksudkan sebagai penjabaran sasaran strategis organisasi menjadi rencana kerja yang berhubungan dengan ukuran *performance* atau indikator kunci. Implementasi strategi ini terdiri dari pengembangan rencana kerja, implementasi rencana kerja, alokasi sumber daya, perencanaan tenaga kerja ukuran kinerja, modifikasi rencana kerja, dan proyeksi kinerja. Metode pengukuran yang dilakukan untuk mengukur kinerja perencanaan strategis menggunakan penilaian ADLI (*Approach-Deployment-Learning-Integration*). Penilaian ini dilakukan oleh dua penilai yaitu internal perusahaan dan tim evaluator.

Proses penilaian ADLI menggambarkan kondisi perusahaan sesuai dengan nilai yang diperoleh. Namun, proses penilaian ini menyebabkan



terjadinya perbedaan pendapat, sehingga berdampak pada nilai yang diperoleh. Tim Internal perusahaan pada umumnya sudah bagus, namun tim evaluator menilai dari sudut pandang eksternal perusahaan, kinerja perencanaan strategis PT. PLN Unit Induk Pembangunan XIII ditinjau dari pengembangan strategi dan implementasi strategi masih perlu perbaikan. Terlihat dari beberapa sub bidang pengembangan strategi khususnya pada sistem kerja dan kompetensi inti yang merupakan sumber daya atau kemampuan perusahaan agar mampu bersaing dengan kompetitor lainnya masih dalam tahap penerapan dan sebagian kecil unit kerja yang menjalankan. Begitu pula pengukuran *Input*, proses, maupun *outputnya*, prosedur sistematis belum jelas, sehingga sistem kerja dan kompetensi inti belum dapat dilakukan secara merata oleh setiap karyawan. Hasil penilaian menunjukkan kinerja PLN sub kategori pengembangan strategi berada pada skala 3 dengan skor penilaian 15,75 poin. Ditinjau dari penjabaran *Approach*, *Deployment*, *Learning*, dan *Integration* menjelaskan bahwa penggunaan metode maupun proses yang dikembangkan oleh PLN belum dapat didokumentasikan dan didefinisikan secara jelas atas indikator atau ukuran *input-proses-output*, sehingga akan mengalami kesulitan untuk mengukur tingkat efektivitas metode atau proses. Penggunaan sistem/ metode ini telah diterapkan lebih dari setahun dan diterapkan secara konsisten oleh organisasi tersebut. Prosesnya sudah dievaluasi dan ditindaklanjuti dengan melakukan evaluasi berdasarkan fakta dalam meningkatkan kinerja yang akan mendukung ketercapaian visi unit.

Sedangkan pada implementasi strategi PT. PLN Unit Induk Pembangunan XIII memperoleh hasil 14 poin dari total 40 poin. Ini menjelaskan bahwa aplikasi sasaran strategis kedalam rencana kerja masih kurang memuaskan. Terlihat dari beberapa sub bidang yang menjadi indikator penilaian seperti pengembangan rencana kerja PLN UIP XIII perlu memperjelas tahapan

proses sistem dan metodenya dalam melakukan pengembangan program kerja dan sasaran strategi. Implementasi rencana kerja, PLN UIP XIII Makassar melakukan penjabaran rencana kerja ke seluruh jajaran organisasi, sehingga rencana tersebut dapat ditindaklanjuti dan dievaluasi. Proses ini sudah sistematis dengan menggunakan data dan analisa fakta meskipun sangat terbatas. Begitu pula dengan alokasi sumber daya yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya finansial dan sumber daya yang tersedia, dengan perencanaan tenaga kerja yang merupakan faktor penting organisasi berperan sebagai faktor produksi yang menjadi penggerak perusahaan guna meningkatkan kualitas kinerja perusahaan.

## 6.2 Saran

Dari hasil pengamatan dan analisis di atas, terdapat beberapa hal yang penulis perlu sarankan, antara lain:

1. Perbedaan hasil penilaian dari tim evaluator dan internal perusahaan, menjelaskan ketidaksesuaian kualitas kinerja perusahaan menurut pandangan penilai. PLN sebagai objek yang dinilai perlu memperhatikan dan menindaklanjuti proses perbaikan dan evaluasi agar tidak terjadi penyimpangan penilaian di periode selanjutnya.
2. Dari hasil penilaian pada kriteria perencanaan strategis, sumber daya manusia sebagai penggerak perusahaan perlu meningkatkan kualitas kinerja dengan pelatihan dan penguatan *skill* kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia terkait metode/ sistem yang diterapkan dan mampu didokumentasikan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan untuk ditindaklanjuti ditahun berikutnya.

3. Pihak perusahaan dapat memanfaatkan proses penilaian menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige pada inisiatif dan departemen lain sesuai dengan rantai nilai perusahaan. Proses yang perlu diperhatikan dalam penilaian mandiri adalah mengidentifikasi keseluruhan proses dan pelanggan yang berhubungan, dan membangun kesempatan untuk menggali dan meninjau sistem/ proses yang berkaitan.

### 6.3 Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa dalam penelitian ini masih terdapat keterbatasan yang menyebabkan hasil penelitian ini jauh dari kata “sempurna”.

Hai ini disebabkan antara lain:

1. Keterbatasan penelitian disebabkan karena terbatasnya jumlah dan kesempatan narasumber untuk diwawancarai, guna memperoleh data dan pemahaman lebih mengenai perencanaan strategis.
2. Terbatasnya akses untuk memperoleh data pengukuran kinerja secara keseluruhan dalam hal ini KPI (*Key Performance Indicator*) sebagai rahasia perusahaan
3. Penelitian ini hanya mengkaji 1 kategori saja yaitu perencanaan strategis, belum mampu untuk meneliti keseluruhan kategori dalam Malcolm Baldrige. Peneliti selanjutnya, diharapkan untuk mengkaji topik yang berbeda dari kriteria Malcolm Baldrige, tidak hanya berfokus pada perencanaan strategis agar dapat mengetahui kualitas kinerja perusahaan secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Akbar, Nicky. 2011. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Pandu Siwi Sentosa*. Skripsi tidak diterbitkan. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Akdon. 2007. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Anthony, Robert, dan Vijar Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Armstrong, Michael dan Angela Baron. 1998. *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Ayuningtyas, Sumarni, Bachtiar. 2005. *Penilaian Mutu Rumah Sakit Tugu Ibu dengan The Malcolm Baldrige Quality Award tahun 2005*. JMPK, (Online), Vol. 08. No. 4. (<http://jurnal.ugm.ac.id/jmpk/article/viewFile/2937/2656/>, diakses 04 maret 2015).
- Azhar, Al. 2009. *Pengukuran Kinerja melalui Just In Time dan Balance Scorecard*. Pekbls Jurnal, (online), Vol.1, No.1 (<http://download.portalgaruda.org>, diakses 20 April 2015).
- Bone, Hariman, dan Mahfuz Solihin. 2012. *Pengaruh Perspektif dan Jenis Ukuran dalam Balanced Scorecard Terhadap Evaluasi Kinerja*. SNA 15 Banjarmasin (<http://asp.trunojoyo.ac.id>, diakses 22 Februari 2015).
- Blazey, L. Mark. 2009. *Insights to Performance Excellence 2009-2010*. United States of America: American society for quality.
- Ciptani, Monika, Kusetya. 2000. *Balanced Scorecard sebagai Suatu Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*. Jurnal Ekonomi Akuntansi, (Online), Vol.2. No.1, (<http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting/>, diakses 6 Desember 2014).
- Garrison, Ray, Noreen. Eric, Brewer, Petter. 2009. *Managerial Accounting*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gasperz, Vincent. 2011. *Sistem Manajemen Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*. Jakarta. PT. Percetakan Penebar Swadaya.
- Gunawan, K. 2009. *Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif Balanced Scorecard)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, (Online), Vol.11, No.2. (<http://puslit2.petra.ac.id>, diakses 22 februari 2015).
- Haris, A. 2005. *7 Pilar Perusahaan Unggul: Implementasi Kriteria Baldrige untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson. 1996. *Management of Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall, Inc

- Hunger, J. David, & Wheelen, Thomas. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Imelda R. 2004. *Implementasi Balance Scorecard pada Organisasi Publik*, *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, (Online), Vol.6, No.2, (<http://download.portalgaruda.org>, diakses 22 februari 2015)
- Kaplan R and D.P.Norton. 1996. *Balance scorecard, Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press. Boston, Marsachusetts.
- Mishkin, S. Frederic. 2008. *Ekonomi Uang, Perbankan, dan Pasar Keuangan*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi, Setyawan, Johny. 2001. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: PT. Salemba Empat
- Munandar, Jono, Kartika, Permansari, Indrawan, Andrianto, Siregar. 2014. *Pengantar Manajemen : Panduan Komprehensif Pengelolaan Organisasi*. Bogor: PT. Penerbit IPB Press.
- Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance)*. 2011. Jakarta: Kementerian Badan Usaha Milik Negara.
- Prayitno, N. Valiana, Taroepratjeka, Arijanto. 2014. Pengukuran Performansi Berdasarkan MBcPE pada Kategori Proses Perencanaan Strategis serta Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa di Perguruan Tinggi X Bandung. *Jurnal online Institut Teknologi Nasional*, (Online), Vol. 02, No.01, (<http://ejurnal.itenas.ac.id/index.php/rekaintegra/article/> , diakses 4 maret 2015)
- Sadikin, Iskandar. 2008. *Penuntun Menyusun Aplikasi Baldrige*. Bandung: Lembang Center Indonesia.
- Sadikin, Iskandar. 2009. *Bunga Rampai Kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Bandung. Lembang Center Indonesia.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Satori, D. dan Komariah, A. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Siregar, Tumpa. 2013. *Kriteria Kinerja Ekselen (Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence) 2013-2014 Organisasi profit*. Jakarta: Indonesian Quality Award Foundation
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Usman, Husein. 2008. *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Widi, Restu Kartiko. 2010. *Asas Metode Penelitian (Sebuah Pengenalan dan Penuntun Langkah demi Langkah Pelaksanaan Penelitian)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yuwono, Sony, Sukarno, Ichsan. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

# LAMPIRAN

**Lampiran 1****BIODATA****Identitas Diri**

Nama : Sitti Rahmatiah Sabdan

Tempat, Tanggal Lahir : Baubau, 25 Juli 1993

Jenis Kelamin : Perempuan

Alamat Rumah : BTN Wesabbe C49

Telepon Rumah dan HP : 085756911751

Alamat E-mail : amarahmatiah69@gmail.com

**Riwayat Pendidikan**

-Pendidikan Formal

1. Taman Kanak-Kanak Al-Qur'an Kota Baubau

2. SD Negeri 3 Lamangga

3. SMP Negeri 2 Baubau

4. SMA Negeri 2 Baubau

-Pendidikan Non Formal

**Riwayat Prestasi**

-Prestasi Akademik

-Prestasi Non Akademik

**Pengalaman Organisasi**

Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin

Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya

Makassar, Oktober 2015

Sitti Rahmatiah Sabdan



## 2. Lampiran Proses ADLI

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang		Approach	Deployment	Learning	Integration
a. Proses Pengembangan Strategi					
	(1) Proses Perencanaan Strategis				
	a.1.1 Bagaimana perusahaan melakukan perencanaan strategis?	Proses perencanaan strategis disusun untuk memastikan bahwa PLN UIP XIII melakukan upaya perbaikan secara terus menerus terhadap pencapaian hasil kerjanya. Evaluasi rencana strategis dilaksanakan setiap tahun untuk RJP dan setiap triwulan untuk RKAP yang hasilnya menjadi dasar untuk melakukan perubahan rencana strategis sesuai dengan kebutuhan adaptasi lingkungan bisnis yang bermuara pada revisi RKAP dan RJP. Proses perencanaan strategis tersebut memastikan terjadinya <i>alignment</i> antara sasaran strategis dengan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek dalam upaya pencapaian tujuan serta visi dan misi perusahaan.	Proses penyusunan RJP dilaksanakan di Kantor Pusat dan RKAP yang dalam pelaksanaannya melibatkan seluruh Pemimpin Senior dengan dukungan Unit pelaksana konstruksi.	PLN melakukan perencanaan strategis dengan langkah-langkah proses utamanya berupa siklus untuk memastikan dilakukannya perbaikan secara terus menerus. Proses Perencanaan Strategis Review dan evaluasi rencana strategis untuk RJP dilaksanakan setiap tahun dan jika ada penyimpangan 20% dari target serta setiap triwulan untuk RKAP yang hasilnya menjadi dasar untuk melakukan perubahan rencana strategis sesuai dengan kebutuhan adaptasi lingkungan bisnis yang bermuara pada revisi RKAP dan RJP	Proses Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi misi dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder dan memastikan terjadinya <i>alignment</i> antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek.
	a.1.2 Apa saja langkah-langkah proses utamanya?				
	a.1.3 Siapa saja yang terlibat sebagai peserta utama?				
	a.1.4 seperti apa rentang waktu perencanaan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan anda?				
	a.1.5 Bagaimana rentang waktu tersebut ditetapkan	Rentang waktu proses perencanaan strategis menjelaskan mengenai penetapan tujuan strategis, indikator kinerja dan sasaran/target yang terkait baik jangka pendek dan jangka panjang, serta untuk sasaran proyeksi tahunan. Evaluasi terhadap proses perencanaan strategis yang menunjukkan rentang waktu merupakan bagian dari proses evaluasi terhadap RKAP dan RJP. Hasil Evaluasi tersebut digunakan untuk membuat revisi perencanaan strategis didasari oleh Tata Nilai dan Kompetensi Inti yang berguna untuk memberikan arah bagi pencapaian Visi/Misi perusahaan.	Proses penyusunan RKAP melibatkan seluruh Pemimpin senior dan Unit Pelaksana	PLN melakukan perencanaan strategis dengan langkah-langkah proses utamanya berupa siklus untuk memastikan dilakukannya perbaikan secara terus menerus	Proses Perencanaan Strategis Review dan evaluasi rencana strategis untuk RJP dilaksanakan setiap tahun dan jika ada penyimpangan 20% dari target serta setiap triwulan untuk RKAP yang hasilnya menjadi dasar untuk melakukan perubahan rencana strategis sesuai dengan kebutuhan adaptasi lingkungan bisnis yang bermuara pada revisi RKAP dan RJP Periode perencanaan ditetapkan sesuai dengan ketentuan pemegang saham BUMN 101 dan 102
	a.1.6 Bagaimana proses perencanaan strategis tersebut menyikapi rentang waktu tersebut	Rencana strategis yang telah disusun oleh PLN UIP XIII harus mampu menjawab kebutuhan <i>agility</i> organisasi dan fleksibilitas operasional yang diakibatkan oleh perubahan dalam teknologi permintaan pasar, preferensi pelanggan, persaingan maupun peraturan. Perubahan terhadap Rencana Kerja Jangka Pendek yang tertuang dalam RKAP sekaligus merubah Rencana Kerja Jangka Panjang apabila perubahan mengalami penyimpangan diatas 20%.	Proses penyusunan RJP dan RKAP yang dalam pelaksanaannya melibatkan seluruh Pemimpin Senior dengan dukungan Unit/AP. Detail Langkah Proses Perencanaan Strategis	Review dan evaluasi rencana strategis untuk RJP dilaksanakan setiap tahun dan jika ada penyimpangan 20% dari target serta setiap triwulan untuk RKAP yang hasilnya menjadi dasar untuk melakukan perubahan rencana strategis sesuai dengan kebutuhan adaptasi lingkungan bisnis yang bermuara pada revisi RKAP dan RJP	Proses Perencanaan Strategis untuk masing - masing periode perencanaan : RJP jangka panjang (5 tahun), RKAP jangka pendek (1 tahun)

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang			Approach	Deployment	Learning	Integration
		a.1.7 Bagaimana perencanaan strategis mengatasi kebutuhan kelincahan organisasi dan fleksibilitas perusahaan?	Pengembangan perusahaan dalam jangka panjang RJP 2013-2017 juga mempertimbangkan hasil analisa SWOT dan perubahan regulasi seperti diberlakukannya UU No. 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan serta peraturan lainnya. Indikasi dini tentang pergeseran—pergeseran mendasar ( <i>major shift</i> ) tersebut dimonitor dan dievaluasi secara berkala yang hasilnya digunakan untuk mereview isu strategis, asumsi - asumsi perencanaan strategis dan proyeksi keuangan, dan me-review penyimpangan pencapaian target RJP.	Menyusun RKAP lebih awal	Review dan evaluasi SWOT dilaksanakan setiap tahun dan jika ada penyimpangan 20% dari target serta setiap triwulan untuk RKAP yang hasilnya menjadi dasar untuk melakukan perubahan rencana strategis sesuai dengan tujuan dan misi perusahaan, yang bermuara pada revisi RKAP dan RJP	Proses analisa SWOT merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis sesuai dengan konteks strategi, lingkungan Persaingan serta Tantangan Dan Keunggulan Strategis Utama.
		(2) INOVASI				
		a.2.1 Bagaimana anda menciptakan suatu lingkungan yang mendukung INOVASI?	PLN UIP XIII memberikan peluang untuk terciptanya inovasi yang dapat mendukung tercapainya sasaran strategis perusahaan. Munculnya gagasan yang mengarah kepada peluang strategis mendapatkan manfaat dari lingkungan yang secara tidak langsung mendorong kebebasan berfikir dan kemudian dilakukan implementasi dalam wujud nyata berupa karya inovasi. Untuk mewujudkannya dilakukan kegiatan lomba karya inovasi yang dilakukan setiap tahun dengan membagi kegiatan inovasi tersebut dalam beberapa kategori berupa karya inovasi bersifat teknik, non teknik, technical supporting dan non technical supporting. Wujud nyata dukungannya terhadap karya inovasi diberikan penghargaan berupa reward bagi pemenang karya inovasi dan diberikan kesempatan untuk mewakili PLN UIP XIII mengikuti kegiatan lomba karya inovasi ke tingkat regional dan nasional. Seluruh hasil karya inovasi di tingkat PLN UIP XIII, kemudian dilakukan evaluasi oleh PS dan Tim Karya Inovasi yang ditunjuk dengan SK General Manager. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk melakukan pemilihan karya inovasi mana yang dapat mendukung pencapaian target kinerja dan pemanfaatannya cukup mudah untuk diimplementasikan oleh seluruh unit di lingkungan PLN UIP XIII..	Merupakan bagian dari siklus evaluasi dan perbaikan RJP/RKAP periode rutin tahunan, serta periode tidak rutin tahunan jika memerlukan perubahan program/rencana kerja yang baru atau perubahan-perubahan yang harus dilakukan.	Dievaluasi secara semesteran	Proses menanggapi peluang untuk berinovasi dalam produk, operasi, dan model bisnis merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan menyeimbangkan harapan stakeholder, dan memastikan terjadinya <i>alignment</i> antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang			Approach	Deployment	Learning	Integration
		a.2.2 Bagaimana perusahaan mengidentifikasi peluang-peluang strategis?	Peluang strategis oleh PLN UIP XIII diidentifikasi dengan memperhatikan keunggulan strategis. Proses terhadap identifikasi peluang strategis dan evaluasinya dilakukan dengan cara memetakan potensi pasar dan pertumbuhan pembangunan. Hasil evaluasi tersebut menjadi acuan dalam penyusunan RUPTL dan RJP dikaitkan dengan pertumbuhan pasar yang dapat dilihat pada pertumbuhan Penjualan Tenaga Listrik, pertumbuhan pelanggan serta pertumbuhan Rasio Elektrifikasi yang berujung kepada pencapaian proyeksi kinerja.	Dilakukan melalui Sharing Knowledge dan CoP pada masing - masing tim per bidang	Dievaluasi secara semesteran	Proses Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder, dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek
		a.2.3 Bagaimana Perusahaan memutuskan peluang strategis mana yang merupakan KECERDASAN RESIKO?	Peluang strategis yang dimiliki oleh PLN UIP XIII diambil setelah dilakukan analisa dan pertimbangan resiko bisnis, finansial maupun operasional. Untuk mengetahui Profil Risiko disusun melalui tahapan assesment risiko yang dilakukan oleh Tim ERM bersama para pemilik risiko yang dilanjutkan dengan proses identifikasi alternatif umum penanganan / mitigasi risiko tersebut. Assesment risiko terdiri dari proses identifikasi, analisis dan evaluasi risiko, yang bertujuan untuk mengidentifikasi setiap risiko yang berpotensi mengancam pencapaian sasaran perusahaan, sekaligus mengukur dan memetakan level setiap risiko tersebut. Risiko - risiko yang telah teridentifikasi dalam Profil Risiko ditindaklanjuti dengan penajaman dan pelaksanaan mitigasi, serta pemantauannya secara berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan keyakinan Peluang strategis yang diambil harus mendukung sasaran strategis.	RJP dijabarkan dalam Road Map, selanjutnya dijabarkan dalam RKAP	Dievaluasi secara periodik atau semesteran	Proses Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder, dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek
		a.2.4 Apa saja peluang-peluang strategis perusahaan tersebut?				
		(3) Pertimbangan dalam menyusun Strategi				
		a.3.1 Bagaimana perusahaan mengumpulkan dan menganalisa data dan mengembangkan informasi yang menyangkut faktor-faktor penting dibawah ini sebagai bagian dari proses perencanaan strategis?				

Peryaratan Bidang/ Sub Bidang			Approach	Deployment	Learning	Integration
		a.3.1.1 TANTANGAN dan KEUNGGULAN STRATEGIS	Faktor-faktor yang diidentifikasi dalam analisis SWOT merupakan tantangan strategis dan keunggulan strategis perusahaan. Evaluasi terhadap tantangan dan keunggulan strategis dilaksanakan saat monitoring dan revisi RJP tahunan. Hasilnya analisis SWOT dievaluasi selanjutnya digunakan dalam penetapan sasaran strategis. PLN UIP XIII mengumpulkan serta menganalisis data dan informasi yang relevan dengan tantangan strategis dan keunggulan strategis perusahaan. Evaluasi terhadap tantangan dan keunggulan strategis dilaksanakan saat monitoring dan revisi RJP tahunan. Hasil analisis SWOT dievaluasi selanjutnya digunakan dalam penetapan sasaran strategis.	Tantangan strategis dan keunggulan strategis ditetapkan oleh Pemimpin senior.	Mekanisme penetapan tantangan dan keunggulan strategis dievaluasi selanjutnya digunakan dalam penetapan isu strategis mengenai permasalahan internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan, identifikasi kondisi portofolio bisnis saat ini dan <i>Industry Foresight</i> , dan pengembangan strategi perusahaan.	Penentuan kompetensi inti sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan, Penentuan tantangan dan keunggulan strategis, isu strategis, dan Lingkungan Persaingan.
		a.3.1.2 RISIKO- RISIKO KEBERLANJUTAN Perusahaan	Penyusunan strategi dan program kerja dilengkapi dengan analisis resiko yang mencakup Risiko Strategis, Risiko Financial, Risiko Operasional, Risiko Proyek dan Risiko Kepatuhan. Metoda yang digunakan dalam proses pengelolaan risiko dan penerapannya dituangkan dalam Edaran Direksi No.028.E/DIR/2010. Implementasi ERM merupakan KPI dari perspektif Kepimpinan yang dilaporkan secara triwulanan dan hasilnya digunakan untuk perbaikan mitigasi terhadap profil risiko perusahaan. Proses pengumpulan dan analisa data serta informasi mengenai faktor-faktor penting berupa identifikasi isu strategis dilakukan oleh Tim ERM dan Manajer Bidang Terkait dalam rangka menunjang keberlanjutan perusahaan.	PLN UIP XIII membuat roadmap dan strategy map, yang dijabarkan melalui RKAP dengan terlebih dahulu melakukan kajian - kajian resiko	Dievaluasi secara periodik semesteran	Proses menghadapi perubahan pasar yang tiba-tiba dan sangat cepat merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan menyeimbangkan harapan stakeholder, dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek
		a.3.1.3 Potensial blindspot dalam proses perencanaan strategis	PLN UIP XIII mengumpulkan serta menganalisa data dan informasi tentang potensial blindspot dengan melakukan identifikasi terhadap potensial blind spots sebagai bagian dari input data awal, proses penetapan isu strategis perusahaan dan penetapan asumsi-asumsi perencanaan strategis. Proses mendapatkan informasi dan data mengenai potensial blindspot dilakukan dengan memperhatikan perkembangan sektor dalam bidang ketenagalistrikan, bidang teknologi, pasar, preferensi pelanggan, kompetisi, dan peraturan. Kegiatan identifikasi potensial blindspots tersebut hasilnya dievaluasi untuk mengukur efektifitasnya kemudian digunakan sebagai dasar me-review isu strategis, asumsi – asumsi perencanaan strategis, dan peyimpangan pencapaian target RJP.	Proses mengidentifikasi aspek-aspek penting yang mungkin terlewatkan (potensial blind spot) melibatkan bidang terkait saat melakukan pengumpulan data, penetapan asumsi dan evaluasi realisasi terhadap target	Melakukan review terhadap hal-hal yang dipertimbangkan atau input dalam penyusunan RJP dan RKAP yaitu: RUPTL, data eksternal internal, asumsi, perubahan regulasi dengan mempertimbangkan kevalidan data yang digunakan yang saat awal tidak disadari, serta proses/ mekanisme yang digunakan dalam menentukan asumsi, analisa data internal eksternal, dan RUPTL. • Melakukan review pencapaian target RJP dan target RKAP	Proses identifikasi aspek-aspek penting yang mungkin terlewatkan (potensial blind spot) merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi perusahaan dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder, dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang				Approach	Deployment	Learning	Integration
			a.3.1.4 kemampuan perusahaan untuk melaksanakan rencana strategis	Faktor penting perencanaan strategis untuk mengetahui kemampuan mengeksekusi rencana strategis oleh PLN UIP XIII dilakukan melalui pengumpulan data dan informasi dari data statistic serta usulan yang dihasilkan dari Focus Group Discussion antara PS dan Bidang Terkait. Data hasil pembahasan dijadikan acuan untuk melakukan pemetaan risiko berdasarkan tingkat probabilitas dan dampak bila risiko tersebut terjadi. Hasil pemetaan risiko dituangkan dalam Penyusunan program mitigasi risiko berdasarkan peta risiko yang telah dibuat yang kemudian dijadikan acuan untuk mengeksekusi rencana strategis sesuai RJP maupun RKAP.	Masing - masing bidang melaksanakan periode rutin tahunan, serta periode tidak rutin tahunan jika memerlukan perubahan program/rencana kerja yang baru atau perubahan-perubahan yang harus dilakukan.	Merupakan bagian dari siklus evaluasi dan perbaikan RJP/RKAP periode rutin tahunan, serta periode tidak rutin tahunan jika memerlukan perubahan program/rencana kerja yang baru atau perubahan-perubahan yang harus dilakukan, agar strategi layak secara finansial dan teknis.	Meningkatkan kemampuan memobilisasi sumber daya yang diperlukan termasuk Aset untuk mengeksekusi rencana strategis. • Meningkatkan kemampuan untuk mengeksekusi dengan cepat program/rencana kerja baru, bila diperlukan perubahan.
(4) Sistem Kerja dan Kompetensi Inti							
			a.4.1 Apa saja sistem kerja perusahaan yang menentukan?				
			a.4.2 Bagaimana perusahaan membuat keputusan-keputusan SISTEM KERJA?	PLN UIP XIII membuat keputusan – keputusan sistem kerja dengan cara memperhatikan kepentingan pelanggan dan stakeholders serta kemajuan perusahaan. PLN UIP XIII mengelola dan memperbaiki sistem kerja untuk memberi nilai kepada pelanggan dan mencapai kesuksesan organisasi yang berkelanjutan dengan melakukan perbaikan dan penguatan sistem proses bisnis yang berhubungan dengan pelanggan. Sistem kerja dievaluasi dan diperbaiki melalui pemantauan hasil kinerja, rapat kerja, perubahan kebijakan dan masukan dari pelanggan, mitra dan stakeholder lainnya. Hasil evaluasi kemudian dilakukan upaya perbaikan maupun inovasi untuk penyempurnaan sistem dalam mencapai misi perusahaan.	pendelegasian wewenang pengawasan proyek kepada unit pelaksana konstruksi	Dievaluasi secara periodik triwulanan	Untuk menjawab tantangan, mengoptimalkan keunggulan strategis, memanfaatkan peluang perusahaan serta menghadapi Perubahan Persaingan.

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang			Approach	Deployment	Learning	Integration
		a.4.3 Bagaimana perusahaan memutuskan mana saja PROSES yang akan dipenuhi dengan Mitra dan pemasok dari eksternal?	<p>PLN UIP XIII akan memastikan mitra dan pemasok dari eksternal dalam proses kerja pengadaan barang dan jasa, dengan menetapkan pemasok yang bermutu dan meningkatkan kinerja serta kepuasan pelanggan. Mekanisme pengadaan material dan jasa dilakukan secara terbuka dengan memanfaatkan sistem aplikasi e-proc dengan menetapkan persyaratan yang dituangkan dalam Rencana Kerja dan Syarat (RKS). Pengadaan barang dan jasa ini dilakukan oleh Tim Pengadaan Barang dan Jasa yang ditunjuk berdasarkan Surat Keputusan General Manager. Proses ini diharapkan dapat mendukung terciptanya transparansi dan GCG. Proses pelaksanaan barang dan jasa melalui sistem aplikasi e-proc ini dievaluasi oleh Tim Pengadaan Barang dan Jasa PLN UIP XIII di Kantor Induk maupun Unit Pelaksana terhadap kinerja mitra dan pemasok. Kriteria yang ditetapkan untuk evaluasi ini adalah kualitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan serta kecepatan dan kesempurnaan proses administrasi. Hasil evaluasi digunakan sebagai acuan bagi Tim Pengadaan Barang dan Jasa untuk proses pengadaan barang dan jasa berikutnya.</p>	<p>Proses Pengadaan barang dan jasa ini dilakukan oleh Tim Pengadaan Barang dan Jasa yang ditunjuk berdasarkan Surat Keputusan General Manager. Proses ini diharapkan dapat mendukung terciptanya transparansi dan GCG. Proses pelaksanaan barang dan jasa melalui sistem aplikasi e-proc</p>	<p>Kriteria yang ditetapkan untuk evaluasi ini adalah kualitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan serta kecepatan dan kesempurnaan proses administrasi. Hasil evaluasi digunakan sebagai acuan bagi Tim Pengadaan Barang dan Jasa untuk proses pengadaan barang dan jasa berikutnya. Setiap Triwulan</p>	<p>Proses menjawab tantangan dan keunggulan strategis merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan.</p>
		a.4.4 bagaimana keputusan tersebut mempertimbangkan KOMPETENSI INTI perusahaan dan Kompetensi Inti potensial pemasok dan mitra?	<p>PLN UIP XIII membuat keputusan dalam proses kerja yang berhubungan dengan pemasok dan mitra kerja dilakukan dengan mempertimbangkan kompetensi inti perusahaan dan kompetensi inti potensial pemasok dan mitra pada saat dilakukan proses pengadaan barang dan jasa. Proses Pengadaan barang dan jasa ini dilakukan dengan cara memberi persyaratan peserta tender adalah salah satu pabrikan/produsen material/barang yang sudah mempunyai Sertifikasi (ISO, SPM, SNI) serta sudah mempunyai pengalaman tahapan prosesnya, sehingga dari segi harga dan mutu dapat lebih baik. Dalam menentukan pemenang tender yang diharapkan sesuai dengan kriteria diatas, PLN Disjaya melakukan ? Memilih panitia pengadaan dengan criteria mempunyai integritas tinggi dan mempunyai pengetahuan tentang material yang akan dibeli serta mempunyai sertifikasi pengadaan barang/jasa. ? Menetapkan syarat administrasi yang cukup ketat sehingga suplier yang dapat mengikuti lelang adalah benar-benar memenuhi syarat. ? Menetapkan syarat teknis yang sesuai kebutuhan PLN UIP XIII secara terinci seperti sertifikasi (ISO, SPM, SNI, Type Test) serta sudah mempunyai pengalaman sehingga mengurangi kemungkinan wan prestasi. Dengan adanya persyaratan yang komplit seperti tersebut diatas maka yang menjadi pemenang pekerjaan pengadaan dan jasa dilingkungan PLN UIP XIII adalah perusahaan yang berpengalaman dan terpercaya dibidangnya.</p>	<p>Proses Pengadaan barang dan jasa ini dilakukan oleh Tim Pengadaan Barang dan Jasa yang ditunjuk berdasarkan Surat Keputusan General Manager. Proses ini diharapkan dapat mendukung terciptanya transparansi dan GCG. Proses pelaksanaan barang dan jasa melalui sistem aplikasi e-proc</p>	<p>Kriteria yang ditetapkan untuk evaluasi ini adalah kualitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan serta kecepatan dan kesempurnaan proses administrasi. Hasil evaluasi digunakan sebagai acuan bagi Tim Pengadaan Barang dan Jasa untuk proses pengadaan barang dan jasa berikutnya. Setiap Triwulan</p>	<p>Proses menjawab tantangan dan keunggulan strategis merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan.</p>

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang			Approach	Deployment	Learning	Integration
		a.4.5 bagaimana perusahaan menentukan kompetensi inti ke depan?	Kompetensi inti PLN UIP XIII ke depan ditentukan dengan memperhatikan peluang dan keunggulan strategis yang dimiliki berdasarkan hasil analisa SWOT. Tahapan berikutnya melakukan perbandingan posisi keunggulan PLN UIP XIII dengan komparator. Keunggulan strategis ini kemudian dilakukan evaluasi dan dikembangkan menjadi suatu nilai atau produk berupa kompetensi inti baru yang menguntungkan bagi PLN UIP XIII dalam upaya pencapaian visi dan misi perusahaan. Proses evaluasi terhadap peluang dan keunggulan strategis yang paling relevan bagi PLN UIP XIII kemudian dilakukan penyusunan strategi dan program kerja dilengkapi dengan analisis risiko yang mencakup Risiko Strategis, Risiko Finansial, Risiko Operasional, Risiko Proyek dan Risiko Kepatuhan. Hasil evaluasi dijadikan acuan untuk menentukan Kompetensi Inti Organisasi untuk kemudian ditetapkan menjadi Kompetensi Inti organisasi sebagai improvement menjawab tantangan strategis.	Melakukan pendelegasian wewenang kepada unit pelaksana, dalam pengelolaan pengawasan pekerjaan dengan memperhatikan peluang dan keunggulan strategis dengan analisa resiko	Dilakukan evaluasi secara menyeluruh dengan berdasarkan analisa SWOT dan dilaporkan setiap Triwulan	Proses menjawab tantangan dan keunggulan strategis merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan dalam
b. Sasaran Strategis						
		(1) Sasaran Strategis Utama				
		b.1.1 Apa saja sasaran strategis utama yang menentukan perusahaan dan kerangka waktu pencapaiannya?				
		b.1.2 Apa saja tujuan paling penting dari sasaran sasaran strategis tersebut				
		a.1.3 Apa perubahan-perubahan penting yang diprogramkan, jika ada, terkait dengan produk, pelanggan, pasar, pemasok dan mitra, serta bagaimana melaksanakannya?				
		(2) Pertimbangan Sasaran Strategis				
		b.2.1 Bagaimana sasaran strategis perusahaan mencapai hal-hal berikut ini:				

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang			Approach	Deployment	Learning	Integration
		b.2.1.1 mengatasi tantangan strategis dan mengoptimalkan KOMPETENSI INTI, KEUNGGULAN STRATEGIS dan PELUANG-PELUANG STRATEGIS?	<p>Sasaran strategis Organisasi PLN UIP XIII harus mampu mengatasi dan menjawab tantangan strategis, mengoptimalkan kompetensi inti, kesempatan serta operasi dan peluang strategis dengan diambil pendekatan berupa (1) menentukan posisi bisnis masa depan, (2) mengevaluasi visi dan misi, (3) perumusan strategi masa depan, (4) perumusan sasaran strategik, (5) perumusan kebijakan strategik dan (6) menentukan road map 2012 – 2017. Sasaran strategis mempertimbangkan kompetensi inti perusahaan saat ini dan yang akan datang dengan cara menetapkan sasaran strategis untuk perspektif proses bisnis internal serta perspektif SDM. Melalui sasaran strategis perspektif proses bisnis internal dioptimalkan kompetensi inti Bidang Operasi Konstruksi dan Sistem Pendukung. Sasaran strategis perspektif SDM kompetensi inti dengan mempertahankan dan menjamin ketersediaan karyawan yang kompeten dalam bidang - bidang usaha inti melalui rekrutmen selektif talenta baru sedangkan kompetensi inti masa datang dikembangkan dengan sertifikasi kompetensi serta mempersiapkan talenta baru mengikuti pelatihan untuk menguasai teknologi baru yang diterapkan perusahaan.</p>	<p>Proses mengidentifikasi aspek-aspek penting yang mungkin terlewatkan melibatkan Bidang terkait saat melakukan pengumpulan data, penetapan asumsi dan evaluasi realisasi terhadap target</p>	<p>Melakukan review terhadap hal-hal yang dipertimbangkan atau input dalam penyusunan RJP dan RKAP yaitu: RUPTL, data eksternal internal, asumsi, perubahan regulasi dengan mempertimbangkan kevalidan data yang digunakan yang saat awal tidak disadari, serta proses/ mekanisme yang digunakan dalam menentukan asumsi, analisa data internal eksternal, dan RUPTL. • Melakukan review pencapaian target RJP dan target RKAP</p>	<p>Proses identifikasi aspek-aspek penting yang mungkin terlewatkan merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi perusahaan dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder, dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek</p>
		b.2.1.2 menyeimbangkan horison waktu rencana jangka pendek dan jangka panjang	<p>Untuk mengukur dan mencapai sasaran strategis disusun target bulanan KPI dan rencana kerja jangka pendek dan jangka panjang sebagai jawaban terhadap tantangan dengan memanfaatkan peluang pada tingkat Kantor Distribusi maupun Unit Pelaksana. Untuk menyeimbangkan sasaran strategis berdasarkan kerangka waktu jangka pendek dan jangka panjang, dilakukan evaluasi dan review setiap tahun terhadap sasaran strategis yang mempertimbangkan faktor – faktor sebagai bagian proses monitoring, evaluasi dan revisi perencanaan Strategis dan pada saat monitoring. Hasil evaluasi dan review sasaran strategis digunakan untuk menentukan sasaran strategis baru.</p>	<p>Melakukan review data setiap triwulan</p>	<p>Mengevaluasi pencapaian target jangka pendek 1 tahun dilakukan secara triwulanan melalui penyusunan Laporan Manajemen* Mengevaluasi pencapaian target jangka panjang 5 tahun dan target-target antara periode tahunan dilakukan secara triwulanan dan tahunan melalui penyusunan Laporan Manajemen dan Review RJP(Merupakan bagian dari siklus evaluasi dan perbaikan RJP/RKAP periode rutin tahunan, serta periode tidak rutin tahunan jika memerlukan perubahan program/rencana kerja yang baru atau perubahan-perubahan yang harus dilakukan.</p>	<p>Proses memastikan keseimbangan antara tantangan jangka panjang dan jangka pendek merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan menyeimbangkan harapan stakeholder dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek</p>



Persyaratan Bidang/ Sub Bidang			Approach	Deployment	Learning	Integration
		b.2.1.3 memperhitungkan dan menyeimbangkan semua harapan seluruh pemangku kepentingan	Dengan perspektif produk dan layanan, perspektif pelanggan serta perspektif keuangan dan pasar, maka sasaran strategis yang ditetapkan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan kondisi pasar yang tiba-tiba bergeser. PLN UIP XIII dengan berdasarkan 6 perspektif results Malcolm Baldrige, sasaran strategis yang ditetapkan telah mempertimbangkan dan menyeimbangkan kebutuhan seluruh stakeholders utama. Selanjutnya dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian sasaran strategis setiap tahunnya. Hasil evaluasi tersebut dilakukan sebagai acuan dalam membuat strategi pencapaian pada tahun berikutnya sehingga dapat dipastikan seluruh kebutuhan stakeholder dapat dicapai	Melakukan review data setiap triwulan	Merupakan bagian dari siklus evaluasi dan perbaikan RJP/RKAP periode rutin tahunan, serta periode tidak rutin tahunan jika memerlukan perubahan program/rencana kerja yang baru atau perubahan-perubahan yang harus dilakukan.	Proses memperhitungkan dan menyeimbangkan semua harapan seluruh pemangku kepentingan merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan menyeimbangkan harapan stakeholder dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek.

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang			Approach	Deployment	Learning	Integration
a. Pengembangan dan Penjabaran Program Kerja						
	(1)	Pengembangan Rencana Kerja				
		a.1.1 Bagaimana perusahaan mengembangkan program kerja?	PLN UIP XIII mengembangkan Rencana Kerja dari sasaran-sasaran strategis, inisiatif strategis dan tujuan-tujuan capaian perusahaan dengan cara mereview kontrak manajemen dari PLN Pusat, melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja periode sebelumnya, penjabaran target kinerja ke UPK, pembahasan kesepakatan dan penetapan target kinerja UPK dan melakukan evaluasi pencapaian target kinerja dalam periode 3 bulanan. Berdasarkan sasaran strategis dan tujuan perusahaan yang ditetapkan, maka PLN UIP XIII mengembangkan Rencana Kerja Jangka Panjang dan Rencana Kerja Jangka Pendek dengan mempertimbangkan strategi dan kebijakan perusahaan, hasil analisis risiko, dan masukan dari Unit pelaksana.	Secara periodik bidang perencanaan menyusun program pengembangan ketenagalistrikan	Review dan evaluasi rencana strategis untuk RJP dilaksanakan setiap tahun dan jika ada penyimpangan 20% dari target serta setiap triwulan untuk RKAP yang hasilnya menjadi dasar untuk melakukan perubahan rencana strategis sesuai dengan kebutuhan adaptasi lingkungan bisnis yang bermuara pada revisi RKAP dan RJP	Proses mengembangkan program kerja merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder, dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek.
		a.1.2 Apa program kerja jangka pendek dan panjang utama perusahaan dan keterkaitannya dengan sasaran strategis?				

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang		Approach	Deployment	Learning	Integration
	(2) Implementasi Rencana Kerja				
	a.2.1 Bagaimana perusahaan mengimplementasikan program kerja ke seluruh jajaran perusahaan: kepada tenaga kerja, pemasok dan mitra utama yang relevan untuk mencapai sasaran strategis utama?	<p>PLN UIP XIII menjabarkan rencana kerja di seluruh jajaran organisasi kepada pegawai untuk mencapai sasaran strategis utama dilakukan berdasarkan hasil penetapan KPI PLN UIP XIII yang dituangkan dalam KM antara PLN Pusat dengan PLN UIP XIII kemudian diturunkan ke Unit Pelaksana. Selanjutnya target KPI Unit Pelaksana diturunkan menjadi target kinerja level pegawai melalui sistem manajemen kinerja pegawai SIMKPNAS. Penjabaran Kontrak Manajemen General Manager diturunkan menjadi target kinerja level pegawai Manajemen Atas di lingkungan PLN UIP XIII. Cascading target KPI PLN UIP XIII/Unit Pelaksana menjadi target kinerja individu melalui SIMKPNAS memungkinkan pegawai memahami sasaran strategis utama perusahaan sehingga sasaran strategis tersebut dapat tercapai. Pelaksanaan SIMKPNAS dimonitor setiap semester yang hasilnya digunakan sebagai dasar dalam menentukan Insentif Kerja Semester (IKS) dan kriteria talenta untuk kenaikan Grade pegawai. Proses penjabaran rencana kerja di seluruh tenaga kerja dalam jajaran organisasi untuk mencapai sasaran strategis ditetapkan melalui Key Performance Indicator. Target KPI di cascading kepada semua level pegawai melalui SIMKPNAS, dan dievaluasi setiap semester. Untuk menjabarkan rencana kerja yang terkait dengan pemasok dan mitra, diuraikan dalam perjanjian kontrak kerjasama, dan selanjutnya dilakukan pemantauan. Penjabaran rencana kerja perusahaan kepada pemasok dan mitra yang terkait dilakukan melalui proses Pengadaan Barang dan Jasa yang perencanaannya dilaksanakan oleh Kantor Induk /Unit Pelaksana sesuai kewenangan yang telah ditetapkan dalam peraturan pengadaan barang dan jasa perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan pemasok dan mitra ditetapkan dalam perjanjian kontrak kerjasama yang dipantau pelaksanaannya oleh Kantor Induk / Unit Pelaksana sesuai kewenangannya dengan menggunakan aplikasi e-proc. Evaluasi pelaksanaan pekerjaan dijadikan acuan dalam keikutsertaan Pemasok dan Mitra pada proses pengadaan barang dan jasa berikutnya.</p>	<p>Melalui PLN Korporat, Unit Induk, Unit Pelaksana, tiap semester melakukan cascading. Dilaksanakansesuai kewenangan yang telah ditetapkan dalam peraturan pengadaan barang dan jasa perusahaan sesuai SK Direksi Nomor : 305.K/DIR/2010 tentang pengadaan barang dan jasa serta perubahannya.</p>	<p>Pelaksanaan SIMKPNAS dimonitor setiap semester yang hasilnya digunakan sebagai dasar dalam menentukan Insentif Prestasi Kerja (IPK) dan kriteria talenta untuk kenaikan grade pegawai. Pelaksanaan pekerjaan pemasok dan mitra ditetapkan dalam perjanjian kontrak kerjasama dipantau pelaksanaannya oleh Kantor Pusat/Unit/AP sesuai dengan kewenangannya dengan</p>	<p>Proses mengimplementasikan program kerja ke seluruh jajaran perusahaan: kepada tenaga kerja, pemasok dan mitra utama yang relevan untuk mencapai sasaran strategis utama merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan menyeimbangkan harapan stakeholder dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek.</p>

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang			Approach	Deployment	Learning	Integration
		a.2.2 Bagaimana memastikan bahwa hasil-hasil atau target terpenting dari program kerja dapat dicapai/ dipertahankan (hasilnya teta sustain)?	Untuk memastikan pencapaian rencana kerja dan target indikator kinerja utama dapat dipertahankan, PLN UIP XIII menetapkan kontrak kerja kepada unit - unit pelaksana yang dituangkan dalam kontrak kinerja unit dan melakukan proses monitoring dan pengukuran realisasi setiap bulan. Hasil pencapaian kinerja unit pelaksana secara periodik dilakukan review dan evaluasi melalui rapat kerja yang dilaksanakan setiap semester yang dihadiri oleh Pemimpin Senior dan Manajer Unit Pelaksana. Hasil evaluasi pencapaian kinerja PLN UIP XIII maupun Unit Pelaksana digunakan untuk meningkatkan pencapaian hasil / keluaran utama berupa rencana kerja dan upaya-upaya perbaikan yang berkelanjutan dan harus dilaksanakan oleh Unit Pelaksana.	Bidang perencanaan setiap saat melakukan monitoring	Untuk memastikan hasil dari rencana kerja tetap sustain dilakukan proses pengukuran realisasi dan monitoring KPI/KM setiap triwulanan, semesteran dan tahunan d yang dituangkan dalam Laporan Manajemen triwulanan dan tahunan. Jika hasil dari rencana kerja tercapai, maka rencana kerja tetap di-maintain dan dipertahankan. Jika tidak tercapai, dilakukan review terhadap rencana kerja, dilakukan evaluasi penyebab tidak tercapainya rencana kerja dan kendala-kendala yang dihadapi untuk dilakukan upaya-upaya perbaikan (improvement).	Proses memastikan hasil-hasil atau target terpenting dari program kerja dapat dicapai/ dipertahankan merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek. Selain itu juga berkaitan dengan kategori 5 bagaimana memenuhi kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja, kategori 6 bagaimana menyikapi perubahan pada kompetensi inti, sistem kerja dan perubahan persyaratan proses kerja.
		(3) Alokasi Sumber Daya				
		a.3.1 Bagaimana perusahaan memastikan bahwa sumber daya finansial dan sumber daya lainnya tersedia untuk mendukung pencapaian program kerja, sekaligus memenuhi kewajiban saat ini?	PLN UIP XIII memastikan ketersediaan keuangan dan sumber daya lainnya untuk mendukung pencapaian rencana kerja yang sudah ditetapkan dalam RKAP dan memenuhi kewajiban yang sedang berjalan, dengan cara menyusun Program Kerja yang dituangkan dalam Program Rencana Kerja (PRK) dan Rencana Anggaran Operasi (RAO) serta menjalankan rencana kerja yang kritikal berdasarkan urutan prioritasnya yang dapat mengamankan kelangsungan operasional perusahaan. Upaya lain yang dilakukan untuk mendukung ketersediaan keuangan dan sumber daya lainnya, dilakukan dengan menyusun usulan RKAP mulai pertengahan tahun dan pada proses penyusunan RKAP PLN UIP XIII menyusun proyeksi kebutuhan sumber daya, khususnya keuangan, untuk mengidentifikasi secara awal kebutuhan keuangan secara keseluruhan dan seluruh sumber pendanaan yang dibutuhkan, serta menetapkan rencana aliran keuangan (jumlah dan waktu). Monitoring terhadap realisasi anggaran yang telah diserap, dilakukan setiap bulan dan apabila tidak mencukupi untuk mendukung pencapaian rencana kerja dalam RKAP dan memenuhi kewajiban yang sedang berjalan, maka PLN UIP XIII membuat usulan revisi RKAP yang kemudian dikirim ke PLN Pusat.	Bidang perencanaan melakukan evaluasi terhadap pencapaian sesuai dengan target yang ditetapkan	PLN UIP XIII memonitor dan mengevaluasi metoda untuk memastikan ketersediaan keuangan serta sumber daya lainnya dan setiap triwulanan sebagai bagian dari monitoring pelaksanaan RKAP dan menggunakan hasilnya untuk meningkatkan koordinasi dengan PLN Kantor Pusat	Proses memastikan bahwa sumber daya finansial dan sumber daya lainnya tersedia untuk mendukung pencapaian program kerja, sekaligus memenuhi kewajiban saat ini merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder, dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek. Selain itu juga berkaitan dengan kategori 5 bagaimana memenuhi kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja.

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang			Approach	Deployment	Learning	Integration
		a.3.2 Bagaimana perusahaan mengalokasikan sumber daya tersebut untuk mendukung pencapaian program kerja?	<p>PLN UIP XIII mengalokasikan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya berdasarkan rencana pengembangan sistem ketenagalistrikan yang disusun oleh Bidang Perencanaan serta rencana kerja dan target yang sudah ditetapkan dalam RKAP. Manajer Perencanaan PLN UIP XIII melakukan review terhadap usulan-usulan seluruh unit dan hasil review tersebut digunakan untuk menentukan skala prioritas program kerja. Selanjutnya Unit Pelaksana mendapatkan penetapan Sumber daya keuangan yang dialokasikan untuk mendukung rencana/program kerja sebagai anggaran operasi atau anggaran investasi. Alokasi sumber daya manusia untuk di tempatkan di Kantor Induk dan Unit Pelaksana melalui Keputusan General Manager dan atau ketetapan penempatan/pengawasan pegawai mengacu kepada ketetapan organisasi. Sumber daya lain seperti peralatan dan material dialokasikan sesuai PRK yang telah diterbitkan SKKI atau SKKO dengan ketetapan GM. PLN UIP XIII melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pemanfaatan alokasi sumber daya oleh Unit Pelaksana dan memastikan bahwa program kerja berjalan sesuai usulan dan alokasi keuangan yang diberikan. Hasil evaluasi tersebut dijadikan acuan pembuatan usulan revisi RKAP ke PLN Pusat apabila penyerapan anggaran melampaui pagu yang ditetapkan dan menjadi acuan oleh Kantor Induk melakukan penetapan alokasi sumber daya untuk pada tahun berikutnya</p>	Semua bidang	<p>Hasil alokasi sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya direview dan dievaluasi sebagai bagian dari tahapan monitoring dan evaluasi pelaksanaan RKAP untuk memastikan efektivitas penyerapan dan penggunaannya.</p>	<p>Proses perusahaan mengalokasikan sumber daya tersebut untuk mendukung pencapaian program kerja merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder, dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek.</p>
	(4) Perencanaan Tenaga Kerja					
		a.4.1 Apa saja program utama tenaga kerja atau sumber daya manusia untuk mencapai sasaran strategis dan program kerja jangka pendek dan panjang perusahaan?				

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang			Approach	Deployment	Learning	Integration
		a.4.2 Bagaimana program SDM tersebut mengantisipasi dampak potensial terhadap tenaga kerja dan kemungkinan perubahan kebutuhan terkait dengan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja?	Dalam menghadapi dampak potensial di dalam tenaga kerja serta berbagai perubahan potensial kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja yang dibutuhkan, dilakukan dengan perencanaan tenaga kerja, melaksanakan ABK yang hasilnya menjadi dasar pelaksanaan rekrutmen dan seleksi serta penempatan pegawai berdasarkan MSDM-BK, penataan outsourcing, wahana kaderisasi – talent pool melaksanakan assessment untuk mengidentifikasi gap kompetensi individu, mengusulkan pelatihan melalui SIMDIKLAT dan pengembangan berdasarkan kesenjangan kompetensi, serta sertifikasi tenaga. Evaluasi untuk mengetahui efektivitas MSDM-BK dilakukan setiap semester dan hasilnya digunakan untuk perbaikan system dalam rangka mencapai sasaran strategis bidang SDM.	Bidang SDM melakukan review setiap semesteran	Evaluasi untuk mengetahui efektivitas MSDMBK dilakukan dan hasilnya digunakan untuk perbaikan sistem dalam rangka mencapai sasaran strategis bidang SDM.	PLN mengantisipasi dampak potensial terhadap tenaga kerja dan kemungkinan perubahan kebutuhan terkait dengan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder, dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek. Selain itu juga berkaitan dengan kategori 5 bagaimana memenuhi kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja.
		(5) Ukuran Kinerja				
		a.5.1 Apa saja ukuran atau indikator kinerja utama untuk menelusuri pencapaian dan efektivitas program kerja?				
		a.5.2 Bagaimana memastikan bahwa keseluruhan sistem pengukuran dan evaluasi program kerja perusahaan dapat memperkuat keselarasan seluruh elemen perusahaan?	PLN UIP XIII memastikan bahwa sistem pengukuran rencana kerja telah menyeluruh dan memperkuat keselarasan organisasi, dengan cara melakukan monitoring, evaluasi dan analisa KPI UIP XIII yang diturunkan menjadi KPI Unit Pelaksana. Realisasi KPI Unit Pelaksana dilaporkan setiap bulan dan dievaluasi triwulanan oleh KPKU. KPI GM/Kantor Induk/Unit Pelaksana dievaluasi untuk perbaikan kinerja organisasi dan mendukung pencapaian sasaran utama perusahaan secara menyeluruh. Deployment dan cascading KPI Kantor Induk/Unit Pelaksana melalui SIMKPNAS menjadi sasaran kinerja individu level Manajer Bidang, Manajer Unit Pelaksana, Deputy Manajer dan Staf memastikan bahwa sistem pengukuran rencana kerja memperkuat keselarasan organisasi. Pengukuran kinerja. Mekanisme dan Alur Kerja Pengukuran Kinerja yang mencakup KPI.	Bidang SDM setia triwulan melakukan review keselarasan strategis	Review dan evaluasi rencana strategis untuk RJP dilaksanakan setiap tahun dan jika ada penyimpangan 20% dari target serta setiap triwulan untuk RKAP yang hasilnya menjadi dasar untuk melakukan perubahan rencana strategis sesuai dengan kebutuhan adaptasi lingkungan bisnis yang bermuara pada revisi RKAP dan RJP.	PLN memastikan bahwa keseluruhan sistem pengukuran dan evaluasi program kerja perusahaan dapat memperkuat keselarasan seluruh elemen perusahaan merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder, dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek.

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang			Approach	Deployment	Learning	Integration
		a.5.3 Bagaimana perusahaan memastikan bahwa sistem pengukuran dan evaluasi program kerja tersebut telah meliputi penerapan di seluruh bidang yang terkait, serta meliputi pemangku kepentingan utama?	PLN UIP XIII memastikan bahwa sistem pengukuran rencana kerja telah menyeluruh dan memperkuat keselarasan organisasi, dengan cara melakukan monitoring, evaluasi dan analisa KPI UIP XIII yang diturunkan menjadi KPI Unit Pelaksana. Realisasi KPI Unit Pelaksana dilaporkan setiap bulan dan dievaluasi triwulanan oleh KPKU. KPI GM/Kantor Induk/Unit Pelaksana dievaluasi untuk perbaikan kinerja organisasi dan mendukung pencapaian sasaran utama perusahaan secara menyeluruh. Deployment dan cascading KPI Kantor Induk/Unit Pelaksana melalui SIMKPNAS menjadi sasaran kinerja individu level Manajer Bidang, Manajer Unit Pelaksana, Deputy Manajer dan Staf memastikan bahwa sistem pengukuran rencana kerja memperkuat keselarasan organisasi.	cascading KPI Unit/AP melalui SIMKP menjadi sasaran kinerja individu level General Manajer dan Staf, untuk memastikan bahwa sistem pengukuran rencana kerja memperkuat keselarasan organisasi	Melalui survey EES	PLN memastikan bahwa sistem pengukuran dan evaluasi program kerja tersebut telah meliputi penerapan di seluruh bidang yang terkait, serta meliputi pemangku kepentingan utama merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek.
		(6) Modifikasi Rencana Kerja				
		a.6.1 Bagaimana membangun dan mengimplementasikan rencana kerja yang dimodifikasi bila situasi memerlukan pergeseran dalam perencanaan dan mengeksekusi dengan cepat rencana baru tersebut?	Apabila situasi memerlukan pergeseran dalam perencanaan serta eksekusi yang cepat suatu rencana baru maka Bidang Perencanaan dengan persetujuan Bidang Keuangan melakukan modifikasi pos anggaran dan mengimplementasikan rencana kerja modifikasi dengan membuat usulan revisi RKAP dan apabila situasi tersebut berpengaruh terhadap rencana jangka panjang dimana terjadi penyimpangan pencapaian yang cukup besar lebih dari 20% maka Bidang Perencanaan melakukan revisi RJP.	Semua bidang	Review dan evaluasi rencana strategis untuk RKAP dilaksanakan setiap catur wulan dan jika ada penyimpangan 20% dari target serta setiap triwulan untuk RKAP yang hasilnya menjadi dasar untuk melakukan perubahan rencana strategis sesuai dengan kebutuhan adaptasi lingkungan bisnis yang bermuara pada revisi RKAP dan RJP.	Proses perubahan dan penerapan program baru merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek.
		b. Proyeksi Kinerja				
		b.1 Untuk ukuran atau indikator kinerja utama yang diidentifikasi pada 2.2a(5), apa saja proyeksi kinerjanya, baik untuk jangka pendek maupun panjang? Dan bagaimana proyeksi kinerja ini ditentukan	Proyeksi kinerja dari masing-masing indikator kinerja utama untuk jangka pendek dan jangka panjang ditunjukkan gambar ...	Melakukan pengumpulan dan analisa data per tahun	Hasil analisa digunakan sebagai feedback bagi perencanaan strategis selanjutnya	Proses membandingkan proyeksi perusahaan sejenis merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder, dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek.

Persyaratan Bidang/ Sub Bidang		Approach	Deployment	Learning	Integration
	b.2 Bagaimana proyeksi kinerja perusahaan dibandingkan dengan proyeksi kinerja pesaing atau perusahaan sejenis pada ukuran-ukuran tersebut di atas?	Proyeksi kinerja ditentukan berdasarkan pencapaian past performance, kondisi perusahaan saat ini, tantangan dan keunggulan strategis, proyeksi lingkungan usaha dan kondisi keuangan perusahaan ke depan, target KPI yang harus dicapai, serta mempertimbangkan benchmark best practice. Pencapaian KPI perusahaan dimonitor dan dievaluasi dan hasilnya digunakan untuk mengatasi terjadinya gap pencapaian realisasi terhadap target KPI.	Tim Kinerja melakukan benchmark untuk menentukan pesaing	Hasil analisa digunakan sebagai feedback bagi perencanaan strategis selanjutnya	Proses membandingkan proyeksi perusahaan sejenis merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan menyeimbangkan harapan stakeholder dan memastikan terjadinya alignment antara sasaran strategis dan rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek.
	b.3 Bagaimana proyeksi tersebut dibandingkan dengan benchmarks utama, target, dan kinerja sebelumnya, jika ada?	Proyeksi kinerja perusahaan dibandingkan dengan proyeksi kinerja organisasi pembanding, benchmark, tujuan dan kinerja masa lalu	Tim kinerja melakukan pengumpulan dan analisa benchmark	Analisa dilakukan setiap tahun dan hasilnya digunakan sebagai feedback bagi perencanaan strategis selanjutnya	Proses membandingkan proyeksi perusahaan benchmark utama merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, menyeimbangkan harapan stakeholder, serta untuk melakukan improvement yang berkelanjutan sesuai dengan situasi lingkungan kompetitif.
	b.4 Jika pencapaian kinerja saat ini atau proyeksi kinerja perusahaan berada di bawah pesaing atau pembanding, bagaimana perusahaan menyikapi kesenjangan tersebut?	Untuk mengatasi terjadinya kesenjangan antara kinerja perusahaan dengan organisasi pembanding maka dilakukan updating dan evaluasi data kinerja organisasi pembanding, analisis dan tinjauan kinerja, serta perbaikan kinerja.	Tim kinerja melakukan evaluasi dan review pencapaian kinerja	RKAP dilakukan Monitoring dan review per triwulan (LM) Revisi per tahun dan jika diperlukan	Proses menyikapi kesenjangan pencapaian kinerja atau proyeksi kinerja merupakan bagian penting dalam Perencanaan Strategis dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan menyeimbangkan harapan stakeholder, serta untuk melakukan improvement yang berkelanjutan sesuai dengan situasi lingkungan kompetitif pada profil organisasi.